KRITERIEN FÜR DIE ERRICHTUNG VON GESCHÄFTSSTELLEN VON UNIVERSALBANKEN

Dissertation
zur Erlangung der Würde eines Doktors der Staatswissenschaften
vorgelegt der Philosophisch-Historischen Fakultät
der Universität Basel

von
Wolf-Dieter Schlechthaupt
von
Lörrach/Deutschland

1970

Freiburg i. Br. 1971
Offsetdruckerei Johannes Krause

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41546026_0003

KRITERIEN FÜR DIE ERRICHTUNG VON GESCHÄFTSSTELLEN VON UNIVERSALBANKEN

Dissertation
zur Erlangung der Würde eines Doktors der Staatswissenschaften
vorgelegt der Philosophisch-Historischen Fakultät
der Universität Basel

von
Wolf-Dieter Schlechthaupt
von
Lörrach/Deutschland

Freiburg i. Br. 1971
Offsetdruckerei Johannes Krause

Genehmigt von der Philosophisch-Historischen Fakultät der Universität Basel auf Antrag von Prof. Dr. Wilhelm Hill und Prof. Dr. René Erbe.

Basel, den 21. November 1970

Der Dekan:
Prof. Dr. Hans Oesch

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

VORWORT

Für die Anregung und freundliche Betreuung der vorliegenden Arbeit möchte ich mich bei Herrn Professor Dr. Wilhelm Hill bestens bedanken, ebenso wie bei dem Korreferenten, Herrn Professor Dr. René Erbe. Dieser Dank muss insofern sehr herzlich ausfallen, als ich mein Studium und mein Diplomexamen in Freiburg i.Br. und Mannheim absolviert habe und es in der heutigen Zeit, wo Lehrkräfte- und Raummangel grosse Probleme aufwerfen, gar nicht selbstverständlich ist, an einer fremden und zudem noch ausländischen Universität als Doktorand aufgenommen zu werden. Deshalb gebührt meinem verehrten akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. Wilhelm Hill, an dieser Stelle mein ganz besonderer Dank.

Gleichzeitig sei denjenigen Vorgesetzten und Mitarbeitern gedankt, die mir während des Basler Studiums mit dem einen oder anderen nützlichen Hinweis hilfreich zur Seite standen und mir wichtige Unterlagen zur Verfügung stellten. Letzteres war deshalb von grosser Bedeutung, da die Arbeit auf realistischen Daten und Gegebenheiten aufbauen und vor allem praktischen Ansprüchen genügen sollte.

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
0 PROBLEMSTELLUNG	1
1 THEORETISCHE GRUNDLEGUNG	4
10 Allgemeines	4
11 Geschäftsstelle	4
110 Der juristische Begriff "Zweigniederlassung"	4
111 Bezeichnungen der bankbetrieblichen Praxis	6
112 "Geschäftsstelle" als einheitlicher Oberbegriff	8
12 Geschäftsstellenpolitik	9
120 Bankpolitik	9
121 Das marktpolitische Instrumentarium als Teil der Bankpolitik	9
122 Geschäftsstellenpolitik als Teil des marktpolitischen Instrumentariums	10
13 Universalbanken - Spezialbanken	11
130 Das schweizerische Universalbankensystem	12
131 Das deutsche Universalbankensystem	13
132 Hauptvertreter des Spezialbankensystems	14
14 Rechtliche Bestimmungen im Zusammenhang mit der Errichtung von Geschäftsstellen	16
140 In der Schweiz	16
141 In Deutschland	17
2 ENTWICKLUNG UND STANDORTE DER UNIVERSALBANKGESCHAEFTSSTELLEN	19
20 Entwicklung des schweizerischen Geschäftsstellennetzes	19
200 Gesamthafte Entwicklung	19
201 Entwicklung des Grossbankennetzes	25
21 Standorte der Grossbankengeschäftsstellen in der Schweiz	27
210 Geographische Verteilung	28
2100 Verteilung auf Ortskategorien (Grossbankenorte)	28

Seite

2101 Verteilung auf einzelne Kantone 34

211 Standortpolitische Ueberlegungen 36

2110 Konkurrenzsituation in den Grossbankenorten 36

2111 Konkurrenzgründungen in den Grossbankenorten 38

2112 Marktlücken einzelner Grossbanken 39

22 Entwicklung des deutschen Geschäftsstellennetzes 41

23 Abschliessende Betrachtungen 43

3 DETERMINANTEN DES EINZUGSBEREICHES EINER GESCHAEFTSSTELLE UND IHRE UEBERSETZUNG IN OPERATIONALE BANKPOTENTIALDATEN 44

30 Grundsätzliches Vorgehen 44

31 Einzugsbereich einer Geschäftsstelle 46

310 Begriff des Einzugsbereiches 46

311 Wesen und Inhalt des Einzugsbereiches 46

3110 Interne Gegebenheiten 47

3111 Externe Gegebenheiten 48

3112 Operationaler Einzugsbereich 50

32 Determinanten des Einzugsbereiches 50

320 Katalog der Bestimmungsfaktoren 50

321 Differenzierung der Determinanten nach Prioritätsfaktoren und Komplementärfaktoren 54

3210 Bevölkerungspotential 55

3211 Wohnungswirtschaft 59

3212 Wirtschaftspotential 60

3213 Wettbewerbsverhältnisse 62

3214 Infrastruktur 63

3215 Planungsprojekte 63

3216 Kundenpotential 64

3217 Zusammenfassung 67

322 Auswertung der Determinanten mittels Qualifikationsschemen 70

3220 Begriff und Funktion des Qualifikationsschemas 70

3221 Konzeption des Qualifikationsschemas 71

3222 Anwendung des Qualifikationsschemas auf ein praktisches Beispiel 74

Seite

3223 Stärken und Schwächen des Qualifikationsschemas 77

323 Organisation der Datenerfassung 78

33 Uebersetzung der Determinanten in operationale Bankpotentialdaten 80

330 Bankpotential eines Einzugsbereiches 80

3300 Begriff des Bankpotentials 80

3301 Beschaffungspolitisch relevantes Potential 81

33010 Sparpotential 81

330100 Bedeutung und Begriff des Sparpotentials 81

330101 Idealtypische Konzeption zur Bestimmung des Sparpotentials 82

330102 Pragmatische Konzeption zur Bestimmung des Sparpotentials 84

3301020 Das Informationsproblem 84

33010200 Gesamtschweizerisches Banksparen 85

33010201 Kantonales Banksparen 89

3301021 Direkte Ermittlung des Sparpotentials 91

3301022 Abteilung des Sparpotentials von Determinanten des Einzugsbereiches (indirekte Methode) 93

33010220 Zusammenhang zwischen Banksparen und Volkseinkommen 94

33010221 Ermittlung des Sparpotentials in praktischen Fällen 99

33010222 Zusammenhang zwischen Banksparen und Wehrsteuer 102

33011 Depositenpotential 105

3302 Absatzpolitisch relevantes Potential 107

3303 Zusammenfassung 108

331 Latentes Geschäftspotential eines Einzugsbereiches 109

3310 Allgemeines 109

3311 Kriterien für die Beurteilung des Marktanteils 110

33110 Anteile am Gesamtmarkt 110

33111 Anteile auf geographischen Teilmärkten 112

Seite

4 BANKINTERNE KRITERIEN DER GESCHAEFTSSTELLEN-POLITIK 116

40 Allgemeines 116

41 Zielsetzungen von Universalbanken 116

410 Das Modell der Unternehmung 116

411 Generelle Zielsetzungen von Universalbanken 117

412 Spezielle Zielsetzungen bei der Geschäfts-stellenpolitik 118

4120 Quantifizierbare Zielsetzungen 119

4121 Nicht-quantifizierbare Zielsetzungen 122

42 Planung neuer Bankgeschäftsstellen 125

420 Bankplanung 125

4200 Allgemeines 125

4201 Notwendigkeit der Bankplanung 128

421 Geschäftsstellenplanung (Projektplanung) 132

422 Aufgaben der Geschäftsstellen 134

4220 Beschaffungspolitisch orientierte Geschäfts-stellen 135

4221 Absatzpolitisch orientierte Geschäftsstellen 136

4222 Universell orientierte Geschäftsstellen 137

4223 Prestigeorientierte Geschäftsstellen 137

43 Aufwands- und Ertragsfaktoren der Geschäfts-stellen 138

430 Empirische Grundlagen 138

431 Aufwendungen der Geschäftsstellen 139

4310 Genereller Einfluss eines Geschäftsstellen-netzes auf den Aufwand der Gesamtbank 139

4311 Struktur der voraussichtlichen Aufwendungen 143

4312 Einmalige Aufwendungen 143

43120 Miete oder Kauf einer Liegenschaft als Alternativproblem 143

43121 Aufwendungen für die Einrichtung der Geschäftsstelle 146

43122 Aufwendungen für die Ausbildung des Geschäfts-stellenpersonals (Ausbildungsprogramme) 148

43123 Exkurs: Personalplanung als limitierende Be-dingung der Geschäftsstellenpolitik 151

43124 Werbeaufwendungen 154

Seite

43125 Sonstige aufwandverursachende Faktoren 155
4323 Laufende Aufwendungen 156
43230 Betriebsaufwendungen 156
432300 Empirische Aufwandsanalyse 156
432301 Personalaufwendungen 158
432302 Sachaufwendungen 163
432303 Zusammenfassende Entwicklung 165
43231 Wertaufwendungen 166
432310 Aufwandverursachung und Transformationseignung der fremden Gelder 167
432311 Empirische Zusammensetzung der fremden Gelder 171
432312 Zinsmesszahlen 174
433 Erträge der Geschäftsstellen 176
4330 Ertragskategorien 176
4331 Quanitifizierbare Erträge 177
43310 Empirische Ertragsanalyse 177
43311 Werterträge 180
433110 Generelle Bedeutung 180
433111 Empirische Zusammensetzung der Aktiva 182
433112 Zinsmesszahlen 184
43312 Betriebserträge 187
43313 Sonstige Erträge 189
43314 Zusammenfassende Entwicklung 189
4332 Nicht-quantifizierbare Erträge 190
4333 Indirekte Ertragseffekte 193
44 Die Budgetierung im Dienste der Geschäftsstellenpolitik 196
440 Geschäftsstellenkalkulation und ihre Problematik 196
441 Wesen der Budgetierung 198
442 Budgetierung neuer Geschäftsstellen 200
4420 Modifizierte Budgetierung 200
4421 Aufwandsbudget 201
4422 Ertragsbudget 204
4423 Erfolgsbudget 205
4424 Bilanzbudget 209
4425 System des Geschäftsstellenbudgets 210

Seite

4426 Problem der Unsicherheit 212

4427 Kontrolle des Geschäftsstellenbudgets 213

4428 Geschäftsstellenvergleich 216

5 QUANTITATIVE METHODEN IM GESCHAEFTSSTELLEN-POLITISCHEN ENTSCHEIDUNGSBEREICH 218

50 Allgemeines 218

51 Budgetierung als Fazit der externen und internen Analyse 219

510 Vorgehensweise an Hand einer Fallstudie 219

511 Mathematische Formulierung dieses Ansatzes 227

52 Modifizierte Break-Even-Analyse 231

520 Break-Even-Analyse als Entscheidungshilfe 231

521 Break-Even-Potential einer neuen Geschäftsstelle 233

5210 Graphische Ermittlung 233

5211 Mathematische Ermittlung 234

5212 Beispielhafte Anwendung 236

53 Ergänzende Entscheidungsinstrumente 238

6 AUSBLICK 239

LITERATURVERZEICHNIS 242

0 PROBLEMSTELLUNG

In den sechziger Jahren bauten die Universalbanken, deren typische Vertreter in der Schweiz und in Deutschland anzutreffen sind, ihre Geschäftsstellennetze in einem solchen Masse aus, dass des öfteren von einem Zweigstellen-Boom, einer Bankstellen-Explosion oder einer Filial-Schwemme die Rede war. Angesichts dieser aussergewöhnlichen Entwicklung erscheint die Behauptung durchaus berechtigt zu sein, dass sich die Errichtung neuer Geschäftsstellen nicht immer nach rationalen Gesichtspunkten vollzogen hat.

Gerade die Expansionspolitik der Banken dürfte neben den üblichen Rentabilitätsüberlegungen durch eine Reihe anderer Motive geleitet worden sein. Stellvertretend sei ein charakteristisches Beispiel angeführt: "Wenn die Sparkasse an einem gewissen bedeutenden Ort nicht durch eine Zweigstelle vertreten sei, würde ein Konkurrenzinstitut die potentiellen Kunden an sich ziehen. Es bleibe also gar nichts anderes übrig, als das Zweigstellennetz auszubauen. Es sei gewissermassen ein Akt der Selbsterhaltung." [1] Des weiteren ist eine Reihe von rein zufälligen Erscheinungen für die Geschäftsstellenvermehrung der Universalbanken kennzeichnend, wie beispielsweise die Abhängigkeit von eventuellen Liegenschaftsangeboten.

Eine grosse Anzahl expansionspolitischer Ueberlegungen kann mit dem Begriff "trial and error" umschrieben werden. Diese wenig systematische Methode ging in der Regel so lange gut, wie ein grosser Nachholbedarf vorhanden war, und die Banken gleichzeitig ihre Kapitalkraft immer mehr vergrössern konnten.

---

1) Nagel, W.: Rentabilitätsuntersuchungen bei Zweigstellen. In: Vorträge für Sparkassenprüfer, Münster/Westf. 1955, S.115.

In der Zwischenzeit wurde jedoch das Netz der schweizerischen und deutschen Bankgeschäftsstellen weitgehend vervollständigt, so dass es nahe einer gewissen Sättigungsgrenze angelangt scheint.[1] Nicht umsonst wird das schweizerische Bankwesen in der öffentlichen Diskussion des öfteren als'overbanked' gebrandmarkt. Allerdings wird dieses Argument grösstenteils von der ausserordentlichen Dichte von rund einer Bankstelle pro 1.400 Einwohner abgeleitet, wobei man den Fehler begeht, eine kleine Sparkasse einer Grossbankgeschäftsstelle gleichzustellen, da beide in der Bankenstatistik anzahlmässig gleich behandelt werden. Auch die seit jeher umstrittene Konzentrationsproblematik taucht in jüngster Zeit wieder verstärkt auf, wobei sich die Grossbanken einige, teils berechtigte und teils unberechtigte, Kritik bezüglich ihrer forcierten Expansionspolitik gefallen lassen müssen.

Neben all diesen Ueberlegungen werden es hauptsächlich innerbetriebliche Gründe sein, welche die Banken in der Zukunft dazu zwingen werden, die Errichtung neuer Geschäftsstellen systematisch zu untersuchen und sie - im Rahmen der noch aufzubauenden bzw. im Aufbau begriffenen Unternehmensplanung - in ein expansionspolitisches Konzept einzupassen. Diese Entwicklung dürfte auch durch die Fortschritte amerikanischer Banken befruchtet werden, welche im Zusammenhang mit Marketing-Problemen den einen oder anderen Erfolg erzielt haben, der sowohl für die Bankpolitik in ihrer Gesamtheit als auch für ihre Teilpolitiken wichtige Hinweise liefern kann.

Bei der geschäftsstellenpolitischen Problematik handelt es sich eindeutig um Leitungs- und Entscheidungsfragen innerhalb einer Bank, deren praktische Bedeutung durch die Erweiterung und den tatsächlichen Einsatz des marktpolitischen

---

1) Für die deutschen Verhältnisse siehe beispielsweise Herstatt, Iwan D.: Chancen und Grenzen der Zweigstellenexpansion. Handelsblatt, Nr. 203 vom 21.10.1968, S.22.

Instrumentariums noch weiter ansteigen wird. Obwohl gerade neuere betriebswirtschaftliche Erkenntnisse auf verschiedenen Gebieten, wie beispielsweise der Unternehmensführung, der Planung und der Organisation, der Wichtigkeit der Expansionspolitik Rechnung tragen könnten, wurde ihre Behandlung in der Literatur bis jetzt noch sehr vernachlässigt.[1)]

Mit der vorliegenden Arbeit wird ein Beitrag zu diesem Themenkreis geleistet, und zwar werden Kriterien gesucht, die für die Errichtung neuer Geschäftsstellen der Universalbanken von Bedeutung sind. Das Hauptanliegen besteht dabei darin, den Einzugsbereich einer geplanten Filiale auf seine voraussichtlichen bankgeschäftlichen Möglichkeiten zu untersuchen. Die aus einer solchen Umweltanalyse gewonnenen Erkenntnisse können durch bankinterne Erfahrungswerte ergänzt und vervollständigt werden. Dieser Verknüpfungsprozess gipfelt schliesslich in einem Geschäftsstellenbudget, welches als Teil eines expansionspolitischen Instrumentariums - neben einer modifizierten Break-Even-Analyse und einem sogenannten Qualifikationsschema - anzusehen ist und die Grundlage für die Urteilsfindung der Geschäftsleitung bildet. Der zweipolige Approach, der gewissermassen als Synthese einer externen und internen Analyse zu begreifen ist, stellt einen möglichen Ansatzpunkt für die Beantwortung einer der zentralen Fragen der Expansionspolitik und damit für eine rationalere Entscheidung im Rahmen derselben dar.

Im übrigen ist zu beachten, dass die vorliegende Abhandlung die praktische Seite betont. Die gesamte Systematik wurde bei der Lösung konkreter geschäftsstellenpolitischer Probleme erarbeitet und stellt angesichts ihres empirisch fundierten Charakters eine pragmatisch orientierte Konzeption dar.

---

1) Siehe für die deutschen Verhältnisse: Deppe, Hans-Dieter: Die Ausdehnung des Zweigstellennetzes von Kreditinstituten als bankbetriebliches Führungsproblem. In: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Wilhelm Hasenack, hrsg. von Hans Joachim-Engeleiter, Herne-Berlin 1966, S. 395.

In Amerika ist zwar der eine oder andere Ansatz vorhanden, kann jedoch in Folge der verschiedenartigen Voraussetzungen nicht oder nur beschränkt auf die schweizerischen und deutschen Verhältnisse übertragen werden.

1 THEORETISCHE GRUNDLEGUNG

10 Allgemeines

Ein erstes von zwei grundlegenden Kapiteln dient der Auseinandersetzung mit einer Reihe von Begriffen und Rahmenbedingungen, deren Definition und Abgrenzung als Voraussetzung für das weitere Vorgehen angesehen werden muss. Gemäss der vorliegenden Themenstellung wird sich das Hauptinteresse dabei auf die schweizerischen Verhältnisse konzentrieren und durch die einen oder anderen Gegebenheiten in Deutschland - als dem zweiten typischen Land mit Universalbanken - ergänzt werden.

11 Geschäftsstelle

110 Der juristische Begriff "Zweigniederlassung"

Weder im schweizerischen noch im deutschen Recht ist irgendeine Legaldefinition der Zweigniederlassung oder der Filiale vorhanden. So ist es nicht weiter verwunderlich, wenn sich im Wirtschaftsleben allmählich eine mannigfaltige Bezeichnungsweise ein und desselben Sachverhaltes herauskristallisiert hat. Zweigstelle, Zweiganstalt, Niederlassung, Geschäftsstelle, Filiale, Bankstelle, Agentur sind einige dieser Begriffe, die jedoch alle den gleichen wirtschaftlichen Tatbestand zum Inhalt haben.

Für den juristischen Bereich gilt dagegen die Feststellung von Linsi: "Rechtsbegriff im eigentlichen, technischen Sinne ist nur der Begriff der Zweigniederlassung, obgleich 'Filiale' in Anlehnung an die Umgangssprache oft als damit gleichbedeutend verwendet wird." [1)]

---

1) Linsi, Walter: Die Zweigniederlassung im schweizerischen Obligationenrecht. Dissertation, Universität Basel 1955, S.7.

Man hat es hier mit einem für das Wirtschaftsrecht häufig vorkommenden Fall zu tun, dass Tatbestände durch das Wirtschaftsleben schon frühzeitig geprägt, jedoch erst nach einiger Zeit in das geschriebene Recht übernommen wurden. Im schweizerischen Obligationenrecht findet man dann auch diverse Artikel über die Zweigniederlassung bezüglich ihrer wichtigsten juristischen Wirkungen, und zwar in: Art. 460, Abs.1; 642; 718, Abs.2; 782; 837; 935 und 952,[1] ohne jedoch etwas näheres über den Inhalt dieser Bezeichnung herauszufinden.

Es ist jedoch nicht ohne Belang, die Umschreibung des Rechtsbegriffes Zweigniederlassung zu kennen, denn vor allem die Umgangssprache verwendet oft für verschiedene ökonomische Tatbestände dieselben Begriffe bzw. für gleichartige ökonomische Tatbestände unterschiedliche Begriffe; z.B. sind Tochtergesellschaft und Zweigniederlassung trotz ihres wirtschaftlich gleichgerichteten Zweckes in der juristischen Handhabung streng auseinanderzuhalten.

Generell kann man die Zweigniederlassung als einen Teil einer Gesamtheit verstehen, speziell ist die Zweigniederlassung "eine von der Hauptniederlassung räumlich getrennte Geschäftsniederlassung, die nach aussen als selbständiger, in sich geschlossener Geschäftsbetrieb erscheinend mit der Hauptniederlassung sowohl eine wirtschaftliche als auch rechtliche Einheit, das Gesamtunternehmen des Kaufmanns (der Gesellschaft), bildet und als Folge der Inhaberidentität, sowie des von ihr verfolgten einheitlichen Zweckes (Gesellschaftszweck) in ein gewisses Abhängigkeitsverhältnis zur Hauptniederlassung tritt." [2]

---

1) Vgl. Schweizerisches Obligationenrecht vom 30.März 1911/ 18. Dezember 1936/1. April 1949.

2) Linsi, Walter: a.a.O., S. 85.

Als Begriffsmerkmale der Zweigniederlassung sind einerseits die räumliche Trennung, anderseits die wirtschaftliche und die rechtliche Einheit mit der Hauptniederlassung festzuhalten.

111 Bezeichnungen der bankbetrieblichen Praxis

Ausgehend von der bankgesetzlichen Regelung führte die Deutsche Bundesbank in ihren Monatsberichten die einheitliche Bezeichnung Z w e i g s t e l l e ein,[1] deren Zusammenfassung mit der Anzahl der Kreditinstitute die Bankstellen insgesamt ergibt.

Die Schweizerische Nationalbankstatistik fasst ihrerseits folgende Termini unter dem gemeinsamen Oberbegriff N i e d e r l a s s u n g zusammen:

- Sitze
- Zweigniederlassungen
- Agenturen und Depositenkassen sowie Einnehmereien (vom Personal der Bank geführt)
- Agenturen und Einnehmereien im Nebenamt.

Diese Begriffe stimmen jedoch nur zum Teil mit denjenigen der Grossbanken überein, weshalb es des öfteren einiger Mühe bedarf, die Angaben der Handelsbanken auf den gemeinsamen Nenner der Nationalbankpublikationen zu bringen.

---

1) Im Gesetz über das Kreditwesen vom 25. September 1939, in der Fassung der Verordnungen vom 23. Juli 1940 und 18. Sept. 1944, findet man in § 3, Abs. 2, Buchst. a den Hinweis, dass als Oberbegriff für alle nicht als Zentralen anzusehenden Geschäftsstellen (Nebenstellen) von Kreditinstituten die Bezeichnung Zweigstelle verwendet werden sollte. Gemäss einer Anordnung des Reichskommissars für das Kreditwesen vom 20.5.1939 wird dieser Sammelbegriff - je nach Funktion - aufgegliedert nach:
- Zweigniederlassung
- Zahlstelle
- Annahmestelle.

Im einzelnen bezeichnen die vier Grossbanken ihre Niederlassungen wie folgt:[1)]

- Schweizerische Bankgesellschaft:	Niederlassungen Agenturen
- Schweizerischer Bankverein:	(Zweig-) Niederlassungen Agenturen Stadtfilialen Wechselstuben
- Schweizerische Kreditanstalt:	Filialen Stadtfilialen Agenturen Wechselstuben Autobank(en)
- Schweizerische Volksbank:	Niederlassungen Stadtagenturen Agenturen Einnehmereien.

In der Verschiedenheit der jeweiligen Begriffe kommen sowohl organisatorische als auch funktionelle Momente zum Ausdruck. Dabei erscheint die Begriffsskala der Bankgesellschaft am einheitlichsten, während beispielsweise die ziemlich heterogenen Bezeichnungen des Bankvereins zu falschen Interpretationen Anlass geben können. In der Nationalbankstatistik sind innerhalb der Kategorie "Sitze" die Geschäftssitze der Grossbanken und zusätzlich die grösseren Niederlassungen des Bankvereins zusammengefasst, da diese intern ebenfalls als Sitze bezeichnet werden. Aus diesem Grund erhält man eine völlig irreführende Anzahl von 17 oder 18 Grossbank-Sitzen, während man in Wirklichkeit auf fünf schliessen sollte. Erschwerend kommt hinzu, dass selbst die diversen Publikationen ein und derselben Bank nicht immer die Gewähr für eine einheitliche Terminologie der Geschäftsstellen bieten.

---

1) Da die Bank Leu & Co. AG lediglich aus historischen Gründen zu den Grossbanken gerechnet wird, wird sie bei der Behandlung der eigentlichen Grossbankenprobleme im folgenden ausgeklammert.

112 "Geschäftsstelle" als einheitlicher Oberbegriff

Einerseits wäre es für zukünftige statistische Erhebungen von Bedeutung, inhaltlich gleiche Begriffe zu besitzen, und andererseits wäre es gewiss auch aus bankpolitischen Ueberlegungen zu begrüssen, wenn gleichlautende oder wenigstens aufeinander abgestimmte Termini verwendet würden.

In diesem Zusammenhang erscheint ein Blick auf die deutschen Verhältnisse angebracht, wo die drei Grossbanken einheitlich firmieren, und zwar mit dem Namen des Instituts, dem Zusatz "Filiale" sowie dem eventuell weiteren Zusatz "Zweigstelle" bzw. "Wechselstube",

z.B. Deutsche Bank AG, Filiale Freiburg
oder Deutsche Bank AG, Filiale Freiburg,
Zweigstelle Marktplatz.

Ueberdies sprechen gegen die Verwendung der Begriffe "Agentur" oder "Kleinagentur" der schweizerischen Handelsbanken im Publikumsverkehr zusätzliche, nicht zu unterschätzende psychologische Momente. Mit diesen Bezeichnungen verbindet sich in der Meinung des Kunden oft ein Gefühl der Minderwertigkeit solcher Geschäftsstellen, so dass er es unter Umständen vorziehen wird, mit einer "vollwertigen" Bankstelle zu verkehren.[1)]

Aus all diesen Ueberlegungen wird dem Begriff G e s c h ä f t s s t e l l e als dem neutralsten und geeignetsten Oberbegriff sämtlicher Arten von Niederlassungen der Vorzug gegeben; die anderen Bezeichnungen werden im folgenden synonym verwendet.

---

1) Hinweise diesbezüglicher Art finden sich immer wieder in der Praxis.

12 Geschäftsstellenpolitik

120 Bankpolitik

Leitet man den Begriff der Bankpolitik von der allgemeinen Unternehmungspolitik ab,[1] so werden darunter "alle Massnahmen verstanden, die von einem Kreditinstitut getroffen werden, um die wirtschaftliche Entwicklung seinen Zielsetzungen entsprechend zu gestalten."[2] Diese generelle Bankpolitik lässt sich in Teilpolitiken für die verschiedenen Aufgabenbereiche aufgliedern, was beispielsweise in der Formulierung einer spezifischen Marktpolitik zum Ausdruck kommt.

121 Das marktpolitische Instrumentarium als Teil der Bankpolitik

In der Betriebswirtschaftslehre spricht man vom absatzpolitischen Instrumentarium, wenn man die vier einzelbetrieblichen Möglichkeiten der Marktbeeinflussung von der Absatzseite her aufzeigt, und zwar handelt es sich nach Gutenberg um

- die Absatzmethoden
- die Preispolitik
- die Produktgestaltung
- die Werbung. [3]

Diese absatzpolitischen Instrumente besitzen auch für

---

1) Für Hill stellt die Unternehmungspolitik einen zentralen Bezugspunkt dar, "mit der die Zwecksetzung, die generellen Ziele und die Verhaltensgrundsätze festgelegt werden, die für das Entscheiden und Handeln der Leitung und der Mitarbeiter einer Unternehmung wegleitend sein sollen." (Hill, Wilhelm: Beitrag zu einer modernen Konzeption der Unternehmungsleitung. In: Die Unternehmung, 22. Jg. (1968), S. 227).

2) Hagenmüller, Karl Fr.: Bankbetrieb und Bankpolitik. Die Wirtschaftswissenschaften, hrsg. von E. Gutenberg, Wiesbaden 1959, S. 227 (im Original z.T. kursiv).

3) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 2. Band: Der Absatz, 10. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1967, S. 123 ff.

den Bereich der Banken ihre Gültigkeit.[1] Der wesentliche Unterschied zwischen industrieller Unternehmung und Bankinstitut besteht jedoch darin, dass das Instrumentarium bei letzterem nicht nur für den Absatz von Bankleistungen, sondern auch für die Beschaffung von Geldern eingesetzt wird, so dass von einem absatz- u n d beschaffungspolitischen Instrumentarium gesprochen werden kann, das auf dem jeweiligen Käufer- oder Verkäufermarkt zur Anwendung gelangt. Aus diesem Grund soll innerhalb des Bankensektors von dem marktpolitischen Instrumentarium die Rede sein,[2] wenn sowohl die Einlagengewinnung als auch der Verkauf von bankwirtschaftlichen Leistungen im Hinblick auf die unternehmerische Zielsetzung beeinflusst werden soll.

122 Geschäftsstellenpolitik als Teil des marktpolitischen Instrumentariums

Die Geschäftsstellenpolitik kann als eine Absatz- und Beschaffungsmethode der Kreditinstitute begriffen werden, der im Rahmen des gesamten marktpolitischen Instrumentariums eine wesentliche Bedeutung zukommt. Sie vereinigt alle Massnahmen in sich, die dazu dienen, die speziellen beschaffungs- und absatzpolitischen Ziele und darüber hinaus die generellen Unternehmensziele zu verwirklichen.
Unter die Geschäftsstellenpolitik werden einerseits sämtliche Fragestellungen bezüglich der Errichtung neuer Zweigniederlassungen (Standort, Grösse, personelle und sachliche Ausstattung), andererseits aber auch die periodische Kontrolle bereits bestehender Filialen, mit den daraus abgeleiteten Massnahmen (Erweiterung, Schliessung, personelle Umbesetzung) subsummiert. Des weiteren kann auch an die Erleichterung

---

1) Vgl. beispielsweise Hahn, Oswald: Das absatzpolitische Instrumentarium der Depositenbank. In: Oesterreichisches Bank-Archiv, 14. Jg. (1966), S. 326-344.

2) Vgl. auch Knothe, Robert: Der neue Bankkunde - Eine Untersuchung über das Bemühen der Kreditbanken in der Bundesrepublik Deutschland und in England um den "Kleinen Mann". Dissertation Universität Mainz 1964, S.70.

des Zahlungsverkehrs mit Hilfe von Bankautomaten oder an Variationen der Kassenstunden gedacht werden.

Alle diese Probleme spielen bei dem derzeitigen Ausbau der Dienstleistungen, bei dem die "bequeme Erreichbarkeit" zu einem wichtigen Faktor des Bankgeschäftes geworden ist, mehr denn je eine dominierende Rolle. Der Errichtung neuer Geschäftsstellen - die Expansion mittels Uebernahme anderer Banken wird ausgeklammert - kommt dabei die grösste Bedeutung zu, weshalb sie allein Gegenstand der weiteren Ausführungen sein soll. Gleichzeitig wird der Begriff der Geschäftsstellenpolitik (bzw. Expansionspolitik) von nun an in einem engen Sinn ausgelegt und im wesentlichen dem Ausbau des Filialnetzes gleichgestellt.

13 Universalbanken - Spezialbanken

Als Universalbank kann eine Geschäftsbank bezeichnet werden, "die nicht auf einen bestimmten Geschäftszweig der Banktätigkeit spezialisiert ist, sondern grundsätzlich alle Sparten des Bankgeschäftes betreibt, wenn auch mit unterschiedlicher Intensität."[1] Der Universalbanktypus wird nachstehend am Beispiel des schweizerischen und deutschen Bankwesens dargestellt, die beide als Hauptvertreter des "Universalbankensystems" gelten, das ausserdem noch in Holland, Oesterreich und Skandinavien verbreitet ist.

Als Repräsentanten des "Spezialbankensystems" können im Gegensatz dazu Amerika, England und Frankreich angeführt werden.

In jüngster Zeit tritt im übrigen die seit jeher umstrittene Diskussion über die Vor- und Nachteile des Universalbank-

---

1) Albisetti, Emilio, Bodmer, Daniel und Rutschi, Ernst: Handbuch des Bank-, Geld- und Börsenwesens der Schweiz. Thun 1964, S.579.

wesens einerseits und des arbeitsteiligen Bankensystems andererseits wieder verstärkt in den Vordergrund.[1] Die Ursache ist sowohl in dem verstärkten Engagement der amerikanischen Banken in Europa als auch darin zu suchen, dass in dem Spezialbankwesen vorstehender Länder ein gewisser Trend zur Universalbank unverkennbar ist.

130 Das schweizerische Universalbankensystem

Das Bankwesen der Schweiz lässt sich in vier Hauptkategorien aufspalten, und zwar in

- Grossbanken
- Kantonalbanken
- Lokalbanken (und Sparkassen) sowie
- eine ziemlich heterogene Restgruppe.

Der grösste Teil dieser Banken zeichnet sich durch eine universelle Geschäftstätigkeit aus, mit mehr oder weniger starken Akzentverschiebungen zwischen den einzelnen Geschäftssparten. Man streicht in diesem Zusammenhang den Warenhauscharakter dieser Universalbanken heraus, welche in der Lage sind, dem Kunden die ganze Palette von Bankleistungen "unter einem Dach" offerieren zu können.

Die Spezialisierung auf ein bestimmtes Bankgeschäft muss als Ausnahme angesehen werden, so dass das schweizerische Bankensystem in seiner Gesamtheit durch einen geringen Grad an Arbeitsteilung charakterisiert werden kann.

Obwohl der Universalbankcharakter bei der Mehrzahl von Kantonal- und Lokalbanken ziemlich ausgeprägt ist - mit den

---

1) Vgl. beispielsweise Krasensky, Hans: Universalbank - Spezialbank. In: Oesterreichisches Bank-Archiv, 17. Jg. (1969), S. 258-270; Mülhaupt, Ludwig, und Wielens, Hans: Zum Streit um die Ausgliederung des Effektengeschäftes aus dem Aufgabenbereich der Universalbank. In: Geld, Kapital und Kredit, Festschrift zum 70. Geburtstag von Heinrich Rittershausen, hrsg. von Hans E. Büschgen, Stuttgart 1968, S. 214-245.

einzelnen Kreditarten (z.B. Kontokorrentkredit, Hypothekarkredit) angefangen, über die verschiedenen Arten der Geldanlagemöglichkeiten bis hin zu den mannigfaltigen Dienstleistungen, können alle Zweige des Bankgeschäfts in Anspruch genommen werden -, wird die Geschäftsspartenkombination bei den Grossbanken am konsequentesten praktiziert, weshalb diese Gruppe dem Idealtypus der Universalbank ziemlich nahe kommt.

Zu diesem Ergebnis gelangt man nicht nur deshalb, weil letztere ausser der Banknotenausgabe eigentlich alle Banksparten vertreten, sondern weil ihnen in ihrer Geschäftsausübung auch gebietsmässig keinerlei Grenzen gesetzt sind. Aus diesem Grund ergeben sich bei der Expansion der Grossbanken, im Gegensatz zu derjenigen der Kantonal- und Lokalbanken, die ihr Geschäftsstellennetz lediglich innerhalb einer begrenzten Region ausbauen können, weit vielschichtigere Probleme.

131 Das deutsche Universalbankensystem

Als zweites "klassisches" Land mit einer universellen Bankenwirtschaft kann Deutschland angeführt werden. Dieses spezifische Organisationsprinzip kennzeichnet die deutschen Kreditinstitute, die sich - genauso wie die Schweizer Banken - nicht auf einzelne Geschäftssparten beschränken, sondern eine Vielzahl von Bankleistungen anbieten.

Eine Aufgliederung des Bankwesens führt zu den drei grossen Gruppen:

- Grossbanken (und Privatbanken)
- Sparkassen und
- Kreditgenossenschaften,

die alle mehr oder weniger dem Universalbanktypus zuzuordnen sind.

Obwohl gewisse Beschränkungen in der Geschäftstätigkeit bei den gewerblichen Kreditgenossenschaften einerseits als auch bei den Sparkassen andererseits vorliegen - zum Teil sind sie institutioneller, zum Teil gesetzlicher Art -, kann man allgemein feststellen, dass beide Institutsgruppen ebenso wie die Grossbanken in der Lage sind, "ihren Kunden ein universelles Angebot bankwirtschaftlicher Leistungen zu bieten, wenngleich dabei auch unterschiedliche geschäftliche Schwerpunkte vorliegen."[1)]

Wie bei der Betrachtung der schweizerischen Verhältnisse kommt man auch bei den deutschen Gegebenheiten zu dem Schluss, dass die drei Grossbanken wiederum die charakteristischsten Vertreter des Universalbankenprinzips verkörpern, weil sich der Ausbau ihres Geschäftsstellennetzes keinerlei lokalen oder regionalen Schranken wie derjenige der Sparkassen und der Volksbanken gegenübersieht.

132 Hauptvertreter des Spezialbankensystems

Als Spezialbank kann ein Institut angesehen werden, "welches nicht alle Bankgeschäfte gleichzeitig betreibt und sich deshalb auf eine oder mehrere Gruppen von Geschäften ausgerichtet hat."[2)]

Unter den bereits angeführten Hauptvertretern gilt England als das Mutterland eines solchen arbeitsteiligen Bankensystems. Zwischen den Depositenbanken (Clearing Banks), denen hauptsächlich das kurzfristige Kredit- und Einlagegeschäft vorbehalten bleibt, und einer Reihe von spezialisierten Banken für die übrigen Geschäftszweige ist eine klare Trennung vollzogen.

In ähnlicher Weise ist in Frankreich eine eindeutige Abgrenzung zwischen den Depositenbanken (banques de dépôts)

---

1) Schex, Josef: Zum Begriff "Universalbank". In: Sparkasse, 82. Jg. (1965), S. 250.

2) Krasensky, Hans: a.a.O., S. 261.

und den Geschäftsbanken (banques d'affaires) vorhanden. Im übrigen zeichnen sich vor allem die Depositenbanken in diesen beiden Ländern - analog den deutschen und schweizerischen Verhältnissen - durch ein weitverzweigtes Filialnetz aus. Infolge der spezifischen Trennung einzelner Geschäftszweige werden solche Bankensysteme des öfteren auch als Trennsysteme bezeichnet.

Schliesslich soll noch auf das amerikanische Bankwesen hingewiesen werden, das seinerseits durch eine gesetzlich vollzogene Scheidung von Wertpapier- und Depositengeschäft charakterisiert werden kann. Ohne Berücksichtigung anderweitiger Institute kann das Bankensystem deshalb auch grundsätzlich in zwei Blöcke, das Commercial Banking und das Investment Banking, aufgeteilt werden.

Als weiteres bedeutendes Merkmal ist das Vorherrschen des Unit Banking anzusehen, das eine Folge der rechtlichen Beschneidung des Branch Banking ist. Lediglich in 20 Bundesstaaten ist es den Banken generell erlaubt, Zweigniederlassungen zu eröffnen, während diese Möglichkeit in den anderen amerikanischen Staaten nicht oder nur mit Einschränkungen vorhanden ist.[1)] Ein über das gesamte Staatsgebiet reichendes Filialnetz ist in Amerika demnach unbekannt.

---

1) Vgl. Adler, Erving H., Lübkes, Ilse: Vereinigte Staaten von Amerika - Struktur des Bankapparates. In: Enzyklopädisches Lexikon für das Geld-, Bank- und Börsenwesen, 3. Aufl., redigiert und ergänzt von Erich Achterberg und Karl Linz, hrsg. von B. Benning, u.a., Band II, Frankfurt a.M. 1967/68, S. 1695.

14 Rechtliche Bestimmungen im Zusammenhang mit der Errichtung von Geschäftsstellen

140 In der Schweiz

Grundsätzlich bestehen in der Schweiz keinerlei rechtliche Einschränkungen gegenüber der Errichtung von Bankgeschäftsstellen, wie das beispielsweise in Amerika oder auch in Frankreich der Fall ist. Es sind in diesem Zusammenhang lediglich die Bestimmungen über die Bank-Organisation des eidgenössischen Bankengesetzes und seiner Vollziehungsverordnung zu beachten.[1)]

Von Bedeutung für den Ausbau des Geschäftsstellennetzes ist Art. 7, Abs. 2 VVO, in dem von der Satzung einer Bank, neben der ausdrücklichen Bezeichnung der Geschäftszweige, auf die sich normalerweise die Banktätigkeit erstreckt, auch Auskunft darüber verlangt wird, ob die Geschäfte vorwiegend lokal, regional oder kantonal ausgeübt, ob sie auf die gesamte Schweiz oder sogar auf das Ausland ausgedehnt werden.

Als praktisches Beispiel sei hier die Lösung des Schweizerischen Bankvereins herausgegriffen, in dessen Statuten sich folgender Passus befindet: "Der Gesellschaftszweck umfasst den Betrieb aller Arten von Bank- und Handelsgeschäften sowie von Transport-, Bau- und industriellen Unternehmungen, insbesondere den Betrieb von Handelsbankgeschäften im In- und Ausland. Die Gesellschaft kann Zweigniederlassungen und Agenturen errichten; sie kann, sei es durch Kommanditierung, sei es in beliebig anderer Weise, sich bei anderen Gesellschaften, Handlungshäusern und Unternehmungen beteiligen." [2)]

---

1) Es handelt sich um Art. 3 BaG (Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen vom 8. Nov. 1934) und Art. 5 - 8 VVO (Vollziehungsverordnung zum Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen vom 30. August 1961).

2) § 2 der Statuten des Schweizerischen Bankvereins, Basel 1963 (letzter GV-Beschluss vom 1. März 1963).

Bevor die neugegründete Bank, nach dem Eintrag ins Handelsregister, ihre Tätigkeit aufnehmen kann, sind die organisatorischen Massnahmen bzw. ihre Umschreibung in den Gesellschaftsverträgen, Statuten und Reglementen von Seiten der eidgenössischen Bankenkommission zu genehmigen. Für die Filialgründung sind keine weiteren rechtlichen Auflagen zu erfüllen, denn es fehlt in der schweizerischen Gesetzgebung sowohl an einer Konzessionspflicht als auch an einer Bedürfnisklausel.

141 In Deutschland

Der deutsche Gesetzgeber hatte für die Eröffnung von Zweigstellen eine Bedürfnisprüfung vorgesehen und konnte damit die Expansionspolitik der Banken nach eigenem Gutdünken steuern.[1] Erst Ende des Jahres 1958 wurde die Beschränkung durch Urteil des Bundesverwaltungsgerichtes aufgehoben.[2] Die Folge davon war, dass Anfang der sechziger Jahre eine wahre Gründungswelle von Geschäftsstellen einsetzte.

Inzwischen sind die Banken auch einem neuen Kreditwesengesetz (KWG)[3] unterstellt worden, wonach für die Errichtung neuer Kreditinstitute lediglich eine Erlaubnis von Seiten des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen (§ 32 KWG) erforderlich ist, welche jedoch nicht vom Vorliegen eines Bedürfnisses, sondern von sogenannten Versagungsgründen abhängig gemacht werden kann. Diese Versagungsgründe können jedoch, wenn eine Bank einmal ihre Geschäftstätigkeit aufgenommen hat, bei dem Ausbau des Filialnetzes dieser Bank nicht mehr angewendet werden. In diesen Fällen ist nur noch

---

1) Gesetzesgrundlagen waren die §§ 3 und 4 des KWG alter Fassung (vom 25. Sept. 1939).

2) Das Bundesverwaltungsgericht entschied am 10.7.1958, dass die Bedürfnisprüfung im Kreditwesen grundgesetzwidrig sei (vgl. beispielsweise Sprengel, Hans-Eberhard: Keine Bedürfnisprüfung mehr bei der Neugründung von Kreditinstituten und der Errichtung von Zweigstellen. In: Sparkasse, 76.Jg.(1959), S.123 ff.

3) Gesetz über das Kreditwesen vom 10. Juli 1961.

eine unverzügliche Benachrichtigung des bereits erwähnten Bundesaufsichtsamtes notwendig (§ 24, Abs. 1, Nr. 7 KWG).

Angesichts der fehlenden juristischen Schranken ist die Geschäftsstellenpolitik sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz allein in das Ermessen der Geschäftsleitung des jeweiligen Bankinstituts gestellt.

2 ENTWICKLUNG UND STANDORTE DER UNIVERSALBANKGESCHAEFTSSTELLEN

20 Entwicklung des schweizerischen Geschäftsstellennetzes

200 Gesamthafte Entwicklung

Die Entwicklung des Geschäftsstellennetzes der Schweizer Banken nach 1945 kann in zwei unterschiedliche Phasen aufgeteilt werden. Im Zeitraum bis einschliesslich 1954 vergrösserten hauptsächlich die Kantonalbanken und die Darlehenskassen ihren Filialbestand, während mit der forcierten Erweiterung des Grossbankennetzes ab dem Jahr 1955 ein zweiter, wichtigerer Abschnitt für die Expansion des Bankensystems beginnt, der auch noch heute andauert. Seit Ende 1945 hat sich die Zahl der Bankstellen um 791 auf insgesamt 4.337 erhöht, was einem Zuwachs von 22,3 % entspricht (siehe umseitige Tabelle 1).[1] Besonders ausgeprägt war die Expansion in der Periode von 1960 bis 1962 mit durchschnittlich 77 Neueröffnungen pro Jahr.

Einem Vergleich mit der Entwicklung anderer gesamtwirtschaftlicher Grössen, beispielsweise der Bevölkerung, hält das ausschliessliche Wachstum der Geschäftsstellen allerdings nicht ganz stand, was zu einem Teil auf die seit jeher ausgeprägte Dichte des Schweizer Bankennetzes zurückzuführen ist. Die Einwohnerzahl pro Geschäftsstelle stieg von 1.244 im Jahre 1945 auf 1.420 im Jahre 1968 an; es entfallen auf eine Geschäftsstelle ungefähr 415 Haushalte. Der gleichzeitige Trend zu grösseren und leistungsfähigeren Einheiten ermöglichte es den Banken dennoch, den gestiegenen Anforderungen ihrer Kunden gerecht zu werden. Detaillierte Auskunft über die Dichte aller Banken und der wichtigsten Bankengruppen in den Schweizer Kantonen erteilt Tabelle 2.

---

1) Die tatsächliche Zunahme ist noch um einiges höher zu veranschlagen, da die Schliessung von Bankgeschäftsstellen nicht mitberücksichtigt wurde.

Tabelle 1

Geschäftsstellenentwicklung der schweizerischen Banken (1945 - 1968) 1)

Bankengruppen	Ende 1945		Ende 1968		Veränderung (1945-1968)		
	Anzahl	Anteil 2)	Anzahl	Anteil	Anzahl absolut	Anzahl in %	Anteil
Kantonalbanken	1.009	28,5%	1.207	27,8%	+ 198	+19,6	- 0,7%
Grossbanken	182	5,1%	428	9,9%	+ 246	+135,2	+ 4,8%
Lokalbanken							
- Bodenkreditbanken	423	11,9%	558	12,9%	+ 135	+ 31,9	+ 1,0%
- andere Lokalbanken	338	9,5%	258	5,9%	- 80	- 23,7	- 3,6%
Sparkassen	358	10,1%	376	8,7%	+ 18	+ 5,0	- 1,4%
Darlehenskassen	819	23,1%	1.148	26,5%	+ 329	+ 40,2	+ 3,4%
übrige Banken	72	2,0%	241	5,6%	+ 169	+234,7	+ 3,6%
Depositenbanken des christlichsozialen Arbeiterbundes der Schweiz	239	6,7%	55	1,3%	- 184	- 77,0	- 5,4%
Privatbankiers	92	2,6%	47	1,1%	- 45	- 48,9	- 1,5%
Ausländische Banken, Geschäftsstellen in der Schweiz	14	0,4%	19	0,4%	+ 5	+ 35,7	-
Total	3.546	100,0% 3)	4.337	100,0% 3)	+ 791	+ 22,3	± 0 3)

1) Die absoluten Zahlen sind dem schweizerischen Bankwesen im Jahre 1945 ff., hrsg. von der Schweizerischen Nationalbank, Tab. 67, entnommen.

2) Prozentualer Anteil der einzelnen Bankengruppen am schweizerischen Geschäftsstellennetz.

3) Additionsdifferenzen resultieren aus Auf- bzw. Abrundungen.

Tabelle 2

Dichtekennziffern des schweizerischen Bankensystems in den Kantonen [1]
(1968, im Verhältnis zur Wohnbevölkerung)

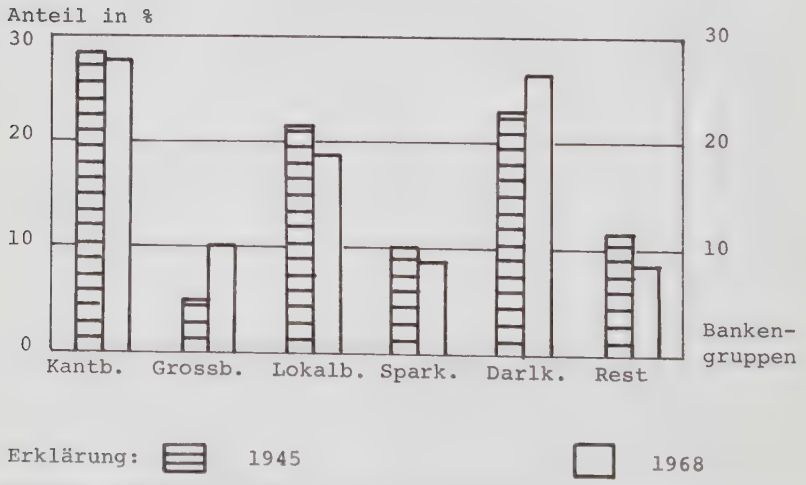
Kantone	alle Banken		Grossbanken		Kantonalbanken		Lokalbanken	
	Einw.pro Ge'stelle [2]	Abweichung [3]	Einw.pro Ge'stelle	Abweichung	Einw.pro Ge'stelle	Abweichung	Einw.pro Ge'stelle	Abweichung
Zürich	2.350	+ 65	12.900	- 10	8.340	+ 64	24.090	+ 220
Bern	1.900	+ 34	30.120	+ 110	20.710	+ 307	7.530	0
Luzern	1.140	- 20	56.200	+ 291	2.730	- 46	4.190	- 44
Uri	1.080	- 24	16.750	+ 17	3.050	- 40	-	
Schwyz	1.420	0	28.330	+ 97	2.660	- 48	12.140	+ 61
Obwalden	1.800	+ 27	25.200	+ 75	3.600	- 29	-	
Nidwalden	1.790	+ 26	25.000	+ 74	4.170	- 18	-	
Glarus	1.140	- 20	21.050	+ 47	2.630	- 48	21.050	+ 180
Zug	1.910	+ 35	32.500	+ 126	4.640	- 9	-	
Freiburg	650	- 54	13.230	- 8	1.410	- 72	3.910	- 48
Solothurn	1.100	- 23	32.290	+ 125	2.720	- 47	7.530	0
Basel-Stadt	3.590	+ 153	14.820	+ 3	26.340	+ 417	21.550	+ 186
Basel-Landschaft	2.400	+ 69	24.260	+ 69	5.110	0	14.930	+ 98
Schaffhausen	1.860	+ 31	18.180	+ 27	4.850	- 5	5.590	- 26
Appenzell A.Rh.	1.440	+ 1	50.500	+ 252	2.530	- 50	-	
Appenzell I.Rh.	1.690	+ 19	-		4.500	- 11	13.500	+ 79
St. Gallen	1.390	- 2	20.830	+ 45	5.070	0	8.720	+ 16
Graubünden	750	- 47	7.290	- 49	1.840	- 64	-	
Aargau	860	- 39	24.530	+ 71	4.580	- 10	1.570	- 79
Thurgau	1.070	- 25	14.380	0	2.430	- 52	6.930	- 8
Tessin	1.170	- 18	5.510	- 62	19.750	+ 288	18.230	+ 142
Waadt	1.720	+ 21	17.930	+ 25	5.980	+ 17	9.130	+ 21
Wallis	590	- 58	3.600	- 75	2.080	- 59	11.940	+ 59
Neuenburg	1.580	+ 11	13.830	- 4	7.220	+ 42	6.150	- 18
Genf	2.120	+ 49	9.360	- 35	22.740	+ 347	63.660	+ 745
Schweiz	1.420		14.360		5.090		7.530	

1) Die absoluten Zahlen sind dem schweizerischen Bankwesen im Jahre 1968, Tab. 67, ent-

Analysiert man die Entwicklung der wichtigsten Bankengruppen (Schaubild 1), so stellt man bei den Kantonalbanken eine Vergrösserung des Filialnetzes um 198 Einheiten oder 19,6% fest. Dieses unterdurchschnittliche Wachstum im Betrachtungszeitraum lässt sich hauptsächlich dadurch erklären, dass die Staatsbanken mit ihren mehr als 1.000 Filialen bereits im Ausgangsjahr über ein sehr dichtes Netz verfügten. Heute entfallen auf eine Kantonalbank im Durchschnitt 43 Geschäftsstellen. Gleichzeitig verringerte sich der wettbewerbspolitisch bedeutende Anteil am gesamten Bankstellennetz von 28,5% auf 27,8%, nachdem er kurze Zeit einmal auf 28,8% angestiegen war.

Schaubild 1

Anteil der einzelnen Bankengruppen am schweizerischen Geschäftsstellennetz (1945 und 1968)



nommen.

2) Anzahl Einwohner (vgl. Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1969, hrsg. vom Eidgenössischen Statistischen Amt, Bern 1969, S. 16), die im Durchschnitt auf eine Geschäftsstelle entfallen.

3) Prozentuale Abweichung vom schweizerischen Durchschnitt.

Die Kategorie der Grossbanken hat in den vergangenen 23 Jahren nicht nur ihren Filialbestand mehr als verdoppelt, sondern mit 246 Neueröffnungen auch den wichtigsten Beitrag zum Wachstum des Schweizer Bankennetzes beigetragen. Den Anteil an der Gesamtzahl der Geschäftsstellen konnten die Grossbanken ebenfalls von 5,1% auf 9,9% steigern. Führt man sich des weiteren vor Augen, welch hohe Kapitalkraft hinter den Filialen dieser Gruppe steckt,[1] so wird einem die Machtkonzentration im Grossbankenbereich erst richtig bewusst.

Während die Bodenkreditbanken, als die Hauptvertreter des Lokalbankensektors, einen expandierenden Zweigstellenbestand (+ 31,9%) und einen gestiegenen Anteil am Gesamtnetz (+ 1,0%) verzeichneten, machte sich bei den anderen Lokalbanken eine rückläufige Tendenz bemerkbar.

Abgesehen von den wirtschaftlich weniger bedeutenden Darlehenskassen, welche mit der Errichtung von 329 zusätzlichen Geschäftsstellen ihren Anteil auf 26,5% erhöhen konnten, gelang es weder den Sparkassen noch der zusammengefassten heterogenen Restgruppe, ihren ursprünglichen Bankstellenanteil aufrecht zu erhalten.

---

1) Eine Gewichtung der Geschäftsstellen wird in Tabelle 3 vorgenommen, wobei sich der Verfasser durchaus der Problematik einer solchen Darstellung bewusst ist. Die ungefähren Grössenverhältnisse dürften jedoch in dieser Gegenüberstellung zum Ausdruck kommen, so dass beispielsweise die Kapitalkraft einer Grossbankgeschäftsstelle - ausgedrückt in der relativen Bilanzsumme - ein Vielfaches derjenigen einer Kantonalbankfiliale beträgt.

Tabelle 3

Gewichtete Anzahl der Geschäftsstellen (1968)[1]

Bankengruppen	Geschäfts-stellen	Bilanzsumme (Mio. Fr.)[2]	Ø Bilanz-summe pro Ge-schäftsstelle (Mio. Fr.)	Korrektur-faktoren	Gewichtete Anzahl Geschäfts-stellen
Kantonalbanken	1.207	39.934	33,1	1,0	1.207
Grossbanken	428	57.127	133,5	4,03	1.725
Lokalbanken					
- Bodenkreditbanken	558	11.033	19,8	0,60	335
- andere Lokalbanken	258	5.978	23,2	0,70	181
Sparkassen	376	6.278	16,7	0,50	188
Darlehenskassen	1.148	4.051	3,5	0,11	126
übrige Banken	241	16.143	67,0	2,02	487

1) Die Gewichtung erfolgt mit Hilfe von Korrekturfaktoren, welche die Bedeutung der durchschnittlichen Bilanzsumme pro Geschäftsstelle innerhalb der einzelnen Bankengruppen zum Ausdruck bringen.

2) Vgl. das schweizerische Bankwesen im Jahre 1968, S.7 .

201 Entwicklung des Grossbankennetzes

Während sich die Grossbanken von 1945 bis 1954 in ihrer Expansionspolitik noch einige Beschränkungen auferlegten, eröffneten sie in den darauffolgenden Jahren über 200 neue Geschäftsstellen (im Durchschnitt 15 Geschäftsstellen pro Jahr), was sie als weitaus expansionsfreudigste Kategorie innerhalb des schweizerischen Bankensystems auszeichnet. Besonders markant waren dabei die Jahre 1960 und 1965 mit 29 bzw. 34 Filialgründungen. Angesichts der gegenwärtigen Tendenzen im Bankwesen, wie beispielsweise der verstärkten Marktorientierung der Institute, ist auch in nächster Zukunft noch kein Abklingen dieses Geschäftsstellenbooms zu erwarten.
Analysiert man die Geschäftsstellenpolitik der einzelnen Grossbanken (Tabelle 4), so ergeben sich eine Reihe interessanter Tatbestände. Zu Beginn des Betrachtungszeitraums verfügte die Schweizerische Volksbank über das mit Abstand grösste Filialnetz. Die übrigen drei Grossbanken wiesen jeweils nur rund die Hälfte dieses Zweigstellenbestandes auf.

Seit jenem Datum hat sich die Situation grundlegend geändert. Die Schweizerische Bankgesellschaft aktivierte ihre Expansionsbestrebungen in einem solchen Mass, dass sich ihr Geschäftsstellenbestand um 89 (= 270%) auf insgesamt 122 vergrösserte; allein im Jahr 1968 erfolgten 16 Neueröffnungen. Bereits jede dritte Grossbankgeschäftsstelle zählt heute zu der bedeutendsten Universalbank der Schweiz.

Der Schweizerische Bankverein erweiterte sein Filialnetz um 64 Bankstellen, was einem Zuwachs von 237% gleichkommt. Besonders stark hat sich dieses Institut in den Jahren 1963 - 1965 mit der Errichtung von 30 neuen Geschäftsstellen engagiert. Der Anteil an sämtlichen Bankstellen des Grossbankenbereichs ist in der Zwischenzeit auf knapp 25% angestiegen.

Tabelle 4

Entwicklung des Geschäftsstellennetzes der Grossbanken (1945 - 1968) 1)

Grossbanken	Ende 1945		Ende 1968		Veränderungen (1945-68)			Domizil-orte
					Anzahl		Anteil	
	Anzahl	Anteil 2)	Anzahl	Anteil	absolut	in %		
Schweizerische Bankgesellschaft	33	22,0%	122	33,3%	89	270	+11,3	98
Schweizerischer Bankverein	27	18,0%	91	24,9%	64	237	+ 6,9	66
Schweizerische Volksbank	62	41,3%	84	23,0%	22	35	-18,3	71
Schweizerische Kreditanstalt	28	18,7%	69	18,9%	41	146	+ 0,2	53
Summe	150	100 % 3)	366	100% 3)	216	144	- 3)	288

1) Die Einzeldaten der Grossbanken weichen von den globalen Zahlen der Tabelle 1 ab, da weder die Einnehmereien noch die in der offiziellen Statistik als Grossbank geführte Bank Leu & Co. AG Berücksichtigung fanden.

2) Prozentualer Anteil an sämtlichen Grossbankgeschäftsstellen.

3) Additionsdifferenzen resultieren aus Auf- bzw. Abrundungen.

Als Dritte in der Gruppe der Grossbanken beschränkte sich die Schweizerische Kreditanstalt im Untersuchungszeitraum darauf, ihren Anteil von nicht ganz 20% zu halten, was allerdings auch nur mit der Gründung von 41 Filialen (= 146%) möglich war.

Obwohl sich die Schweizerische Volksbank in ihrer Expansionspolitik noch stärker zurückhielt, hat sie mit dem gesamten Bestand von 84 Geschäftsstellen ebenfalls ein eindrückliches Filialnetz aufgebaut, vor allem auch in Anbetracht des vergleichsweise geringeren Geschäftsvolumens, das hinter einer Volksbankgeschäftsstelle steht.[1)]

Den Grossbanken kann gesamthaft eine äusserst dynamische Entwicklung bescheinigt werden, die von einer Struktur- und Akzentverschiebung in diesem Bereich begleitet wurde, und im übrigen dem Wachstum des schweizerischen Bankstellennetzes wesentliche Impulse verliehen hat.

21 Standorte der Grossbankengeschäftsstellen in der Schweiz

Einige Aufschlüsse über die bisher praktizierte Expansionspolitik der Grossbanken ergeben sich bei Aufteilung der Niederlassungen nach ihren jeweiligen geographischen Standorten, sei es auf lokaler oder regionaler Ebene.

Erste Anhaltspunkte bietet die letzte Spalte (Domizilorte) der Tabelle 4. In ihr ist beispielsweise festgehalten, dass die Schweizerische Volksbank mit einem kleineren Filialnetz (84) in 71 verschiedenen Orten vertreten ist, der Schweizerische Bankverein mit einem grösseren Zweigstellenbestand (91) dagegen nur in 66 Gemeinden.

---

1) Während die Schweizerische Kreditanstalt z.B. eine Bilanzsumme pro Geschäftsstelle von 225 Mio. Franken aufweist, entfällt auf eine Geschäftsstelle der Schweizerischen Volksbank im Durchschnitt eine Bilanzsumme von 60 Mio. Franken.

Das lässt eine bisherige Geschäftsstellenpolitik des letzteren Instituts in der Richtung erkennen, dass man die grösseren Möglichkeiten für eine erfolgreiche bankgeschäftliche Tätigkeit, welche ein wirtschaftlich bedeutender Ort im Grossen und Ganzen bietet, mittels mehrerer Niederlassungen an ein und demselben Ort auszuschöpfen versucht. Auf die Pionierarbeit in einer weniger bedeutsamen Gemeinde wird bewusst verzichtet und somit ein engmaschiges Filialnetz einem weitverzweigten Netz vorgezogen. Allerdings ist damit die Gefahr einer lokalen Uebersetzung des Bankenapparates verbunden, was sicherlich mit ausschlaggebend für die Schliessung einer der zahlreichen Stadtfilialen in Genf im Oktober 1968 war.

Bis 1945 dürfte die Schweizerische Volksbank das gleiche Prinzip wie der Schweizerische Bankverein vertreten haben, wich jedoch später vollkommen davon ab, wie die geringe Anzahl neuer Depositenkassen zeigt.

210 Geographische Verteilung

2100 Verteilung auf Ortskategorien (Grossbankenorte)

Orte, in denen mindestens eine Grossbank vertreten ist, können als "Grossbankenorte" bezeichnet werden. Eine Aufteilung der Geschäftsstellen auf solche Gemeindekategorien haben Tabelle 5 und Schaubild 2 zum Inhalt.

Tabelle 5

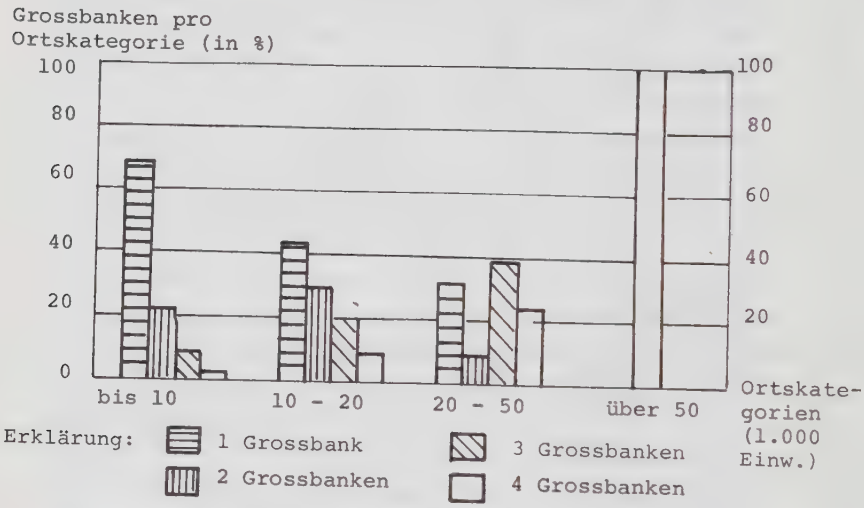
Geschäftsstellenverteilung auf die Grossbankenorte (1968, nach Ortskategorien)

Anzahl Grossbanken	Orte bis 10.000 Einw.		Orte m.10.000 - 20.000 Einw.		Orte m.20.000 - 50.000 Einw.		Orte über 50.000 Einw.		Grossbankenorte		Geschäftsstellen in den Grossbankenorten	
	Anzahl Grossbanken	Gesch.-stellen insges.	Anzahl Grossbanken	Gesch.-stellen insges.	Anzahl Grossbanken	Gesch.-stellen insges.	Anzahl Grossbanken	Gesch.-stellen insges.	insgesamt	in % der Ortskategorien	insgesamt	in % d. Ortskategorien
eine	59	59	21	21	4	5	-	-	84	53,5	85	23,2
zwei	19	38	14	28	1	2	-	-	34	21,7	68	18,6
drei	7	21	9	28	5	15	-	-	21	13,4	64	17,5
vier	2	9	4	16	3	14	9	110	18	11,5	149	40,7
Summe - absolut	87	127	48	93	13	36	9	110	157	100,0[1]	366	100,0
- Geschäftsstellen in % des Totals (366=100%)	-	34,7	-	25,4	-	9,8	-	30,1	-	-	100,0	

1) Die Additionsdifferenz resultiert aus Auf- bzw. Abrundungen.

Schaubild 2

Geschäftsstellenverteilung auf die Grossbankenorte (1968, nach Ortskategorien)



Das deutliche Uebergewicht in der Gruppe bis 10.000 Einwohner haben diejenigen Gemeinden, in denen lediglich eine der vier Grossbanken vertreten ist. Das dürfte zum einen das Resultat eines begrenzten wirtschaftlichen Potentials, verbunden mit der früheren Grossbankenpolitik, sich möglichst an ökonomischen Schwerpunkten niederzulassen, sein, und zum anderen mit der Anwesenheit von alteingesessenen Lokal- und Kantonalbanken zu begründen sein.

Nur in ungefähr 10% aller Fälle domizilieren mehr als zwei Grossbanken in dieser Gemeindekategorie, was mit besonderen, bankpolitisch relevanten Umweltfaktoren zu erklären ist. Die Grenzlage und/oder der Fremdenverkehr sind neben anderweitigen Ueberlegungen sicherlich nicht unwesentliche Bestimmungskriterien dafür, dass heute beispielsweise in Chiasso und St. Moritz alle vier Grossbanken vertreten sind.

In der Gemeindeklasse mit 10.000 bis 20.000 Einwohnern beginnen sich schon das grössere Bevölkerungspotential und damit die besseren geschäftlichen Perspektiven auszuwirken, denn an über der Hälfte dieser Orte befinden sich zum mindesten zwei Grossbanken.

Sämtliche Grossbanken sind dabei vertreten in Aarau, das selbst Agglomerationsmittelpunkt ist, in Kreuzlingen, das seine besondere Position vor allem seiner Lage an der deutsch-schweizerischen Landesgrenze verdankt. Schliesslich ist Sion das wirtschaftliche Zentrum des Wallis und in Wetzikon versprechen vor allem verschiedene Planungsobjekte verheissungsvolle Zukunftsaussichten.

Das der Ortskategorie von 20.000 bis 50.000 Einwohnern innewohnende Potential erscheint bereits so günstig, dass mehr als die Hälfte dieser Orte mindestens drei verschiedene Grossbanken beherbergt. Diesem Trend zufolge beweisen sämtliche Städte in der Schweiz mit mehr als 50.000 Einwohnern ihre Anziehungskraft damit, dass in ihnen jede der vier grossen Handelsbanken über wenigstens eine Geschäftsstelle verfügt. Ergänzend ist in diesem Zusammenhang auf die Dichtekennziffern der Grossbanken in Agglomerationen (Tabelle 6) zu verweisen.

Auf rund einem Viertel der insgesamt 157 Grossbankenplätze domizilieren somit mindestens drei verschiedene Grossbanken. Betrachtet man die in den Gemeinden insgesamt vorhandenen Grossbankenfilialen, so lässt sich als weiteres bemerkenswertes Ergebnis festhalten, dass sich in den 39 Grossbankorten (= 25%), in denen diese Institute mindestens zu Dritt vertreten sind, nahezu 60% aller Grossbankgeschäftsstellen befinden.

Tabelle 6

Dichtekennziffern der Grossbanken in Agglomerationen (1968)[1]

Agglomerationen	Geschäftsstellen der Grossbanken		
	Anzahl Ge'stellen	Einwohner pro Ge'stelle	%uale Abweichung von der durchschnittlichen Dichte (15.600 = 100%)
Zürich	52	12.910	- 17
Basel	21	17.370	+ 11
Genf	34	9.040	- 42
Bern	5	51.600	+231
Lausanne	11	19.540	+ 25
Luzern	5	29.700	+ 90
Winterthur	4	26.150	+ 68
Biel	4	22.650	+ 45
St.Gallen[2]	4	19.650	+ 26
Thun	1	59.000	+278
Schaffhausen	4	14.650	- 6
Baden	4	14.300	- 8
Lugano	7	7.860	- 50
Neuenburg	4	13.380	- 14
Freiburg	5	10.280	- 34
	165	15.600	

1) Agglomerationen mit über 50.000 Einwohnern (vgl. Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1969, S. 17/18).

2) Stadt St. Gallen.

Ausgehend von der grundsätzlichen Erkenntnis, dass die Einwohnerzahl ein Symptom für die wirtschaftliche Bedeutung eines Ortes darstellt, kann eine gleichläufige Entwicklung zwischen der Anzahl von Grossbankfilialen und der Grösse der Wohnbevölkerung konstatiert werden. Zwei Drittel der Geschäftsstellen der Grossbanken domizilieren in Gemeinden mit über 10.000 Einwohnern, wobei noch zu berücksichtigen ist, dass einige unter dieser Grenze liegende Orte einer Agglomeration angehören und so mit einem Bevölkerungspotential von mehr als 10.000 Einwohnern in enger Verbindung stehen.

Mit zunehmender Bevölkerung nimmt deshalb die Wahrscheinlichkeit zu, dass es sich bei einem bestimmten Ort um einen "Grossbankenort" handelt. Derselbe funktionale Zusammenhang gilt schliesslich auch für die tatsächliche Anzahl von Grossbankgeschäftsstellen an einem solchen Ort.

2101 Verteilung auf einzelne Kantone

Eine Aufteilung der Grossbankgeschäftsstellen auf die 25 Schweizer Kantone führt zu der Erkenntnis, dass auch hier die Abhängigkeit zwischen der Wohnbevölkerung und dem damit verbundenen wirtschaftlichen Potential einerseits und der Anzahl Zweigniederlassungen der vier schweizerischen Grossbanken andererseits besteht (Tabelle 7).

Der Kanton Zürich bestätigt mit einem knapp 20%-igen Anteil an sämtlichen Handelsbankniederlassungen seine dominierende ökonomische Position in der Schweiz. Eine relativ grosse Anzahl von Geschäftsstellen beherbergen auch die vier südlichen Kantone Tessin, Genf, Wallis und Waadt mit über einem Drittel aller Grossbankgeschäftsstellen. Weiterhin bevorzugte "Grossbankenkantone" sind in der Reihenfolge ihres prozentualen Anteils Bern (7,9%), Basel-Stadt und Basel-Landschaft (zusammen 6,6%) sowie Graubünden (5,2%).

Weniger anzugsfähige Gebiete stellen die beiden Appenzeller Kantone, Glarus, Nidwalden, Obwalden, Schwyz, Uri und Zug dar, die alle unter der Ein-Prozent-Grenze zu liegen kommen, was angesichts ihrer geringeren wirtschaftlichen Bedeutung allerdings nicht zu überraschen vermag.

Tabelle 7

Grossbankenorte in den Kantonen (1968)

Kantone	Grossbankenorte		Prozentuale Verteilung der Grossbankgeschäftsstellen auf die Kantone (366 = 100%)
	Anzahl Grossbankenorte	Ge'stellen in den Grossbankenorten	
Zürich	18	72	19,7
Bern	18	29	7,9
Luzern	2	5	1,4
Uri	1	2	0,5
Schwyz	3	3	0,8
Obwalden	1	1	0,3
Nidwalden	1	1	0,3
Glarus	1	2	0,5
Zug	1	2	0,5
Freiburg	7	13	3,6
Solothurn	3	7	1,9
Basel-Stadt	2	16	4,4
Basel-Land	6	8	2,2
Schaffhausen	2	4	1,1
Appenzell A.Rh.	1	1	0,3
Appenzell I.Rh.	-	-	-
St. Gallen	9	15	4,1
Graubünden	10	19	5,2
Aargau	10	15	4,1
Thurgau	6	12	3,3
Tessin	14	35	9,6
Waadt	13	27	7,4
Wallis	16	33	9,0
Neuenburg	6	10	2,7
Genf	6	34	9,3
Schweiz	157	366	100,0[1)]

1) Die Additionsdifferenz resultiert aus Auf- bzw. Abrundungen.

211 Standortpolitische Ueberlegungen

2110 Konkurrenzsituation in den Grossbankenorten

Einen Einblick in die Konkurrenzsituation der jeweiligen Grossbankenorte vermittelt nachstehende Uebersicht.

Tabelle 8

Konkurrenzsituation in den Grossbankenorten (1968)

Grossbanken	Domizil-orte	Konkurrenzbank(en) in den Domizilorten							
		keine		eine		zwei		drei	
		An-zahl	%	An-zahl	%	An-zahl	%	An-zahl	%
SBG[1)]	98	38	38,8	24	24,5	18	18,4	18	18,4
SBV	66	18	27,3	17	25,6	13	19,7	18	27,3
SVB	71	23	32,4	17	23,9	13	18,3	18	25,4
SKA	53	4	7,5	12	22,6	19	35,8	18	34,0
Summe									
- absolut	288	83		70		63		72	
- in %	100	28,8		24,3		21,9		25,0	

Die Schweizerische Bankgesellschaft hat ihre Geschäftsstellenpolitik in einer solchen Weise vorangetrieben, dass sie in sehr vielen Gemeinden die einzige Grossbankvertretung besitzt. Das zeigt sich darin, dass ihr in 38 Orten - das sind knapp 40% aller Gemeinden, in denen sie vertreten ist - keinerlei Grossbankenkonkurrenz gegenübersteht.

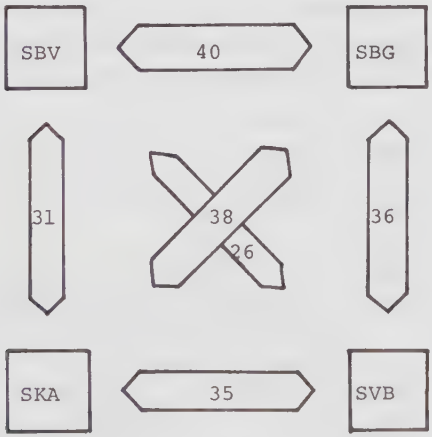
Die Schweizerische Kreditanstalt sieh sich dagegen an 70% ihrer Domizilplätze mit dem direkten Wettbewerb mindestens zweier Grossbanken konfrontiert und besitzt lediglich in vier Orten eine monopolartige Stellung.

---

1) Aus Gründen der Vereinfachung wurden - ebenso auch in Schaubild 3 und Tabelle 9 - die jeweiligen Abkürzungen der Grossbanken verwendet (SBG für Schweizerische Bankgesellschaft,

Ziemlich einheitlich wird von den Grossbanken das bankgeschäftliche Potential in 18 Gemeinden der Schweiz beurteilt, in denen jeweils alle vier Institute vertreten sind. In diesen Orten kommt auch die typische Marktform des Grossbankensektors, das Oligopol, am stärksten zum Ausdruck.
Das nachfolgende Schaubild vertieft diese globalen Erkenntnisse und bringt die Konkurrenzierung der Grossbanken untereinander zum Vorschein.

Schaubild 3
Konkurrenzbeziehungen der Grossbanken (1968)



Angesichts der obigen Untersuchungsergebnisse dürfte es kaum überraschen, dass sich das Geschäftsstellennetz der Schweizerischen Bankgesellschaft mit sämtlichen Konkurrenzbanken am meisten überschneidet, und zwar hauptsächlich mit demjenigen des Schweizerischen Bankvereins (40 mal), des weiteren mit den Niederlassungen der Schweizerischen

---

SBV für Schweizerischer Bankverein, SVB für Schweizerische Volksbank und SKA für Schweizerische Kreditanstalt.

Kreditanstalt (38 mal) und schliesslich mit den Filialen der Schweizerischen Volksbank noch 36 mal. Im Gegensatz dazu weist die Ueberlappung der Geschäftsstellen des Schweizerischen Bankvereins und der Schweizerischen Volksbank die niedrigste Intensität auf (26 mal) und auch zwischen ersteren und denjenigen der Kreditanstalt ist sie noch verhältnismässig gering (31 mal).

2111 Konkurrenzgründungen in den Grossbankenorten

Der Hinweis auf typische Konkurrenzgründungen ist als ergänzende Betrachtung der Wettbewerbsverhältnisse gedacht. Es kann als sicher angenommen werden, dass bei der Geschäftsstellengründung in ein und demselben Jahr von Seiten zweier Kontrahenten nicht allein die erwarteten Bankgeschäfte massgebend waren, sondern dass diese Geschäftsstellenpolitik - im einen Fall mehr, im anderen Fall weniger bewusst - auf die Konkurrenzierung des Mitbewerbers ausgerichtet wurde.

Tabelle 9

Konkurrenzgründungen in den Grossbankenorten

Jahr	Grossbankenort	bereits anwesende Grossbank	neu etablierte Konkurrenten
1961	Sion	SBG,SVB	SBV ⟷ SKA
1962	Chur	SKA	SBG ⟷ SVB
1964	Yverdon	-	SBG ⟷ SBV
1965	Winterthur	SBG,SVB	SBV ⟷ SKA
1965	Zermatt	SBG	SBV ⟷ SKA
1967	Gordola	-	SBG ⟷ SVB
1968	Leukerbad	-	SBG ⟷ SBV
1968	Wetzikon	SBG,SVB	SBV ⟷ SKA

Dabei zeigt sich, dass vor allem beim Schweizerischen Bankverein solche konkurrenzpolitischen Ueberlegungen Berücksichtigung fanden; in welchem Mass sie einen Einfluss auf die endgültige Entscheidung ausgeübt haben, kann aus externer Sicht nicht beurteilt werden.

2112 Marktlücken einzelner Grossbanken

Eine besondere Konstellation ergibt sich in den Orten, in denen bereits drei Grossbanken vertreten sind, eine Geschäftsstelle der vierten Konkurrenzbank jedoch - aus welchen Gründen auch immer - nicht vorhanden ist. In solchen Fällen kann von einer Marktlücke der fehlenden Grossbank gesprochen werden. Normalerweise, d.h. ohne Berücksichtigung allfälliger Vorbehalte, kann man davon ausgehen, dass sich an solchen Grossbankenorten auch noch lohnende Geschäftsmöglichkeiten für die fehlende Handelsbank ergeben dürften.

Tabelle 10

Marktlücken einzelner Grossbanken (1968)

Ortskategorien	Marktlücken der jeweiligen Grossbanken			
	SBG	SBV	SVB	SKA
bis 10.000 Einwohner	-	Ascona Biasca	Brig Crans s.S. Interlaken Martigny Zermatt	-
10.000 - 20.000 Einwohner	Küssnacht	Bellinzona Frauenfeld Horgen Locarno Montreux Solothurn	Davos Vevey	-
20.000 - 50.000 Einwohner	Dietikon Schaffhausen	-	Neuchâtel	La Chaux-de-Fonds Olten

In Anbetracht der weitverzweigten Filialsysteme des Schweizerischen Bankvereins und der Schweizerischen Volksbank ist es erstaunlich, dass beide Institute an jeweils acht Plätzen nicht vertreten sind, trotz der Anwesenheit aller Konkurrenzbanken. Während die Motive der Schweizerischen Volksbank zum Teil sicherlich auf das niedrige Bevölkerungsvolumen der fraglichen Orte (Ortskategorie bis 10.000 Einwohner) zurückzuführen ist, scheinen für den Schweizerischen Bankverein in der Gruppe von 10.000 - 20.000 Einwohnern noch eine Reihe potentieller Marktmöglichkeiten zu bestehen. Eine ähnlich überraschende Feststellung ergibt sich bei Betrachten des Filialnetzes der Schweizerischen Bankgesellschaft, die in Dietikon und Schaffhausen beispielsweise noch keine Geschäftsstellen besitzt, obwohl diese Städte allein schon ein unmittelbares Einzugsgebiet von über 20.000 Einwohnern garantieren.

Das abgerundetste Geschäftsstellennetz, besonders in Anbetracht der relativ geringen Gesamtziffer, muss man wohl der Schweizerischen Kreditanstalt zuerkennen, die lediglich an zwei exponierten Bankplätzen - allerdings auch in der Kategorie von 20.000 - 50.000 Einwohnern - nicht anzutreffen ist.

Letztlich sei noch auf vier Schweizer Orte mit über 20.000 Einwohnern hingewiesen - es handelt sich um Grenchen, Riehen, Thun und Uster -, in denen jeweils nur eine Grossbank domiziliert, obwohl auch hier dem vorhandenen Bevölkerungspotential genügende Reserven für allfällige Bankgeschäfte innewohnen dürften.

22 Entwicklung des deutschen Geschäftsstellennetzes

Die zeitliche Entwicklung des deutschen Universalbankennetzes ist ähnlich wie diejenige der Schweizer Banken in zwei charakteristische Phasen - in eine stagnierende (von 1945 - 1957) und in eine expandierende Phase (nach 1957) - einzuteilen, allerdings mit dem Unterschied, dass die Expansionsperiode erst durch die Aufhebung der bereits erwähnten rechtlichen Beschränkungen ermöglicht wurde. Aus diesem Grund wird der Jahresendbestand 1957 zugleich Ausgangspunkt für einen kurzen entwicklungsgeschichtlichen Abriss des deutschen Filialsystems sein.

Das Netz der deutschen Banken nahm im Betrachtungszeitraum um 12.278 Einheiten (= 47%) auf insgesamt 38.611 Geschäftsstellen zu, was einem jährlichen Wachstum von 1.116 Geschäftsstellen entspricht. Anders formuliert, in den vergangenen 11 Jahren wurden in Deutschland pro Tag drei neue Bankfilialen gegründet. Im Gegensatz zur Schweiz hat sich die Dichte des Banksystems kontinuierlich verstärkt, so dass 1968 im Durchschnitt nur noch rund 1.570 Einwohner oder ungefähr 580 Haushaltungen auf eine Bankstelle entfallen.

Auch innerhalb des deutschen Bankwesens zeichneten sich die Grossbanken als die am relativ stärksten expandierende Bankengruppe aus, denn es gelang ihnen nicht nur eine Verdreifachung ihres Filialbestandes, sondern mit ihren 2.318 Filialen auch einen von 3,0% auf 6,0% gestiegenen Anteil an sämtlichen Bankstellen zu erreichen. Das bewirkte ausserdem eine Verdoppelung der gesamten Kategorie der Kreditbanken.

Die Sparkassen ihrerseits haben ihr Netz um knapp 6.000 Einheiten (= 65%) auf 15.265 Zweigstellen vergrössert und übernahmen durch diesen absolut grössten Zuwachs die Spitzenstellung im gesamten Kreditgewerbe mit einem Anteil von annähernd 40%.

Tabelle 11

Geschäftsstellenentwicklung der deutschen Banken (1957 - 1968)[1]

Bankengruppen	Ende 1957		Ende 1968		Veränderung (1957-68)		
	Anzahl	Anteil[2]	Anzahl	Anteil	Anzahl absolut	Anzahl in %	Anteil
Kreditbanken	2.282	8,7 %	4.705	12,2 %	2.423	106,2	+ 3,5
- davon Grossbanken	795	3,0 %	2.318	6,0 %	1.523	191,6	+ 3,0
Sparkassen und Girozentralen	9.268	35,2 %	15.265	39,5 %	5.997	64,7	+ 4,3
Gewerbliche Kreditgenossenschaften und Zentralkassen	1.652	6,3 %	3.525	9,1 %	1.873	113,4	+ 2,8
Ländliche Kreditgenossenschaften und Zentralkassen	12.555	47,7 %	14.210	36,8 %	1.655	13,2	-10,9
übrige Banken	576	2,2 %	906	2,3 %	330	57,3	+ 0,1
	26.333	100 %[3]	38.611	100 %[3]	12.278	46,6	± 0[3]

1) Die absoluten Zahlen sind den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank (1958 und 1969), hrsg. von der Deutschen Bundesbank, Frankfurt a.M., entnommen.

2) Prozentualer Anteil der Bankengruppen am deutschen Geschäftsstellennetz.

3) Additionsdifferenzen resultieren aus Auf- bzw. Abrundungen.

Eine ebenfalls beachtliche Ausdehnung hat die Gruppe der gewerblichen Kreditgenossenschaften aufzuweisen, und zwar war die Vergrösserung ihres Filialbestandes um 113% (= 1.873 Filialen) mit einem Ansteigen des Stellenanteils auf 9,1% verbunden.

Trotz einer Zunahme um 1.655 Geschäftsstellen mussten die ländlichen Kreditgenossenschaften als einzige Bankengruppe hinsichtlich ihres Anteils am gesamten Bankstellenbestand eine Einbusse von 47,7% auf 36,8% in Kauf nehmen. Das ist einerseits auf den sehr hohen Anfangsbestand zu Beginn der Expansionsphase und andererseits auf konsequente Rationalisierungsmassnahmen in dieser Bankenkategorie zurückzuführen.

23 Abschliessende Betrachtungen

Während sich in Deutschland das Geschäftsstellennetz der Banken generell und der Grossbanken speziell sehr stark vergrösserte, machten in der Schweiz hauptsächlich die Grossbanken durch ihre expansionspolitische Aktivität auf sich aufmerksam. Gleichzeitig offenbarten sich in beiden Ländern eine Reihe ähnlicher Entwicklungstendenzen, wie beispielsweise Struktur- und Akzentverschiebungen, vor allen Dingen zu Gunsten der Grossbanken. Sie sind im wesentlichen auf den Trend zu leistungsfähigeren Betriebsgrössen und auf die immer stärker in den Vordergrund tretende Marktorientierung der Banken zurückzuführen.

Alle diese Ergebnisse untermauern die Dringlichkeit des zu behandelnden Themas, das auch in Zukunft nichts von seiner Aktualität einbüssen wird. Im Gegenteil, denn die expansionspolitische Problematik bedarf umso eher einer Lösung, je mehr die Geschäftsstellendichte ansteigt und sich erste Sättigungsanzeichen bemerkbar machen.

3 DETERMINANTEN DES EINZUGSBEREICHES EINER GESCHAEFTSSTELLE UND IHRE UEBERSETZUNG IN OPERATIONALE BANKPOTENTIALDATEN

30 Grundsätzliches Vorgehen

In diesem Kapitel wird zunächst ein systematischer Katalog derjenigen Bestimmungsgründe erstellt, der für die Geschäftstätigkeit der Banken grundsätzlich von Bedeutung sein kann, deren Vorhandensein und Zusammenwirken jedoch vor allem für die Perspektiven einer neu zu errichtenden Geschäftsstelle relevant sein wird.

Wenn überhaupt, so versuchte man sich in der Vergangenheit an Hand einer mehr oder weniger vollständigen Anzahl von Kriterien ein Bild des Untersuchungsgebietes zu erstellen.[1] Dabei wurden alle möglichen Faktoren in die Analyse miteinbezogen, ohne anfangs gewisse Selektionen vorzunehmen und Prioritäten zu setzen. Das führte dazu, dass auch Tatbestände mitaufgeführt wurden, bei denen einerseits von vornherein klar war, dass sie keinen oder nur einen unwesentlichen Einfluss auf allfällige Bankgeschäfte ausüben konnten oder deren Einfluss andererseits überhaupt nicht verifiziert werden konnte. Die Analyse des Einzugsgebietes begnügte sich in der Regel mit einer Beschreibung allgemeiner Strukturmerkmale, die zumindest teilweise bereits durch anderweitige Publikationen bekannt waren. Von einer Quantifizierung der konkreten Auswirkungen der jeweiligen Gegebenheiten auf die Geschäftsmöglichkeiten neuer Filialen wurde jedoch abgesehen.

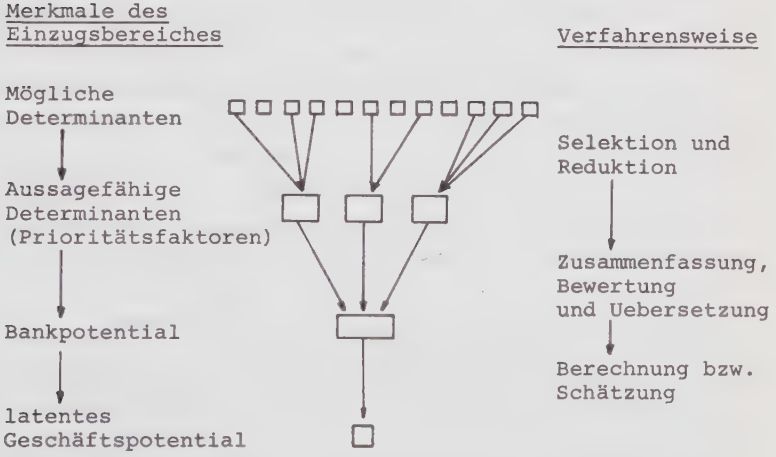
1) Das geht zum einen aus persönlichen Erfahrungen des Verfassers und zum anderen aus diesbezüglichen Veröffentlichungen hervor. Beispielsweise äusserte sich das Management der Svenska Handelsbanken, Schwedens bedeutendster Bank, zu dieser Frage wie folgt: " The evaluation of the prospects for a branch has so far been rather intuitive, and no formula has been developed which will give a clear-cut answer to each case." (Institut pour l'Etude des Méthodes de Direction de l'Entreprise (IMEDE): Svenska Handelsbanken (B) - Case Study. Lausanne 1964, S. 3). Auch die grossen amerikanischen Banken haben auf diesem relativ neuen Gebiet noch keineswegs perfekte Lösungswege gefunden (vgl. beispielsweise o.V.: Locating Bank Offices Through Research, Evaluation. In: Bankers Monthly Magazine, Oktober 1968, S. 28).

Somit ergibt sich in einem ersten Schritt die Notwendigkeit, die Vielzahl der Bestimmungsfaktoren eines Bankeinzugsgebietes auf die wesentlichen, aussagefähigen und auch informationstechnisch erhältlichen Faktoren zu reduzieren.

Nach der Beschreibung einer pragmatischen Bewertungsmethode dieser ausgewählten Kriterien wird im Anschluss daran aus den vorhandenen Angaben das Bankpotential des zukünftigen Filialstandorts in groben Umrissen bestimmt. In Verbindung mit den internen Daten werden schliesslich Möglichkeiten und Ansatzpunkte aufgezeigt, die eine Schätzung des latenten Geschäftspotentials einer neuen Zweigstelle erlauben.[1)]

Dieses Vorgehen kann durch folgendes Schema charakterisiert werden:

Schaubild 4
Auswahl- und Konkretisierungsprozess



1) "... the massive data must be translated into anticipated deposits and loans for the prospective office and, ultimately, profit and loss." (O.V.: Locating Bank Offices Through Research, Evaluation, S. 30).

In diesem Zusammenhang ist noch erwähnenswert, dass den nachstehenden Ueberlegungen die Annahme zugrunde liegt, dass der generelle Standort (äussere oder Makro-Standort) einer in Frage kommenden neuen Geschäftsstelle bereits vorgegeben ist und nicht erst durch Voruntersuchungen ermittelt werden muss. Die Fragestellung lautet also beispielsweise: Wie werden die bankgeschäftlichen Chancen einer neuen Geschäftsstelle in Baden beurteilt? und nicht: Welcher Platz wäre der beste Standort für eine neue Geschäftsstelle im Kanton Aargau? Allerdings würde sich das Verfahren im letzteren Fall nicht grundlegend, sondern lediglich durch ergänzende Voruntersuchungen unterscheiden.

31 Einzugsbereich einer Geschäftsstelle

310 Begriff des Einzugsbereiches

Der Einzugsbereich einer Geschäftsstelle (andere Begriffe sind Einzugsgebiet, Geschäftsrayon, Geschäftsgebiet, Service oder Trading Area [1]) ist dasjenige geographische Gebiet, das von dieser Geschäftsstelle aus bearbeitet und mit Bankleistungen versorgt werden kann. Es handelt sich um einen genau umschriebenen Beschaffungs- und Absatzmarkt, der innerhalb eines Filialnetzes von den Geschäftsgebieten der anderen Filialen abgegrenzt ist, auf dem die spezifische Geschäftsstelle ihre bankgeschäftliche Tätigkeit entfalten wird.

311 Wesen und Inhalt des Einzugsbereiches

Für einen ersten groben Umriss des zukünfigten Einzugsbereiches sind die generellen Grundsätze und die in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen der Bank (interne Gegebenheiten)

---

1) Die American Bankers Association definiert die "Trading Area" wie folgt: "A bank's trading area is that geographic region in which it can conveniently serve potential customers and from which the largest portion of business will be generated". (The American Bankers Association: A Guide To Selecting Bank Locations. New York 1968, S. 12; im folgenden zitiert als: Guide For Locations).

von Bedeutung, denen allerdings zum Teil hypothetischer Charakter zukommt. Deshalb gilt es eine Reihe von Umwelteinflüssen(externe Gegebenheiten) zu berücksichtigen, die des öfteren eine Korrektur des vorläufigen Geschäftsgebietes, in einschränkendem oder ausdehnendem Sinne, für notwendig erachten lassen. Erst die Berücksichtigung dieser speziellen Verhältnisse führt zu einer operationalen Dimension des Einzugsbereiches, der die effektive Grundlage für die Planung der neuen Geschäftsstelle darstellen kann.

3110 Interne Gegebenheiten

Bei den bankspezifischen Merkmalen, die sich auf die Grösse des Geschäftsrayons auswirken, sei zum ersten auf den Geschäftstypus der jeweiligen Bank hingewiesen. Eine einzelne Universalbank sieht sich innerhalb des gesamten Universalbanksystems einem sehr starken Wettbewerb insofern ausgesetzt, als die Konkurrenten ungefähr die gleiche Palette von Bankleistungen - mit mehr oder weniger starken Akzentuierungen - anbieten. Eine Spezialbank dagegen kann ihre Marktpolitik infolge erheblich geringerer Konkurrenzierung auf ein wesentlich grösseres Gebiet ausrichten. Universalbanken müssen deshalb mit einem relativ eng dimensionierten Einzugsbereich rechnen.

Wie an anderer Stelle noch auszuführen sein wird, kann man grundsätzlich zwischen beschaffungs- und absatzpolitisch orientierten Geschäftsstellen unterscheiden. Eine seit jeher fundamentale Erkenntnis im Bankwesen besagt, dass der Bankkunde normalerweise einen noch so weiten Weg nicht scheuen wird, um einen Kredit von der Bank zu erlangen. Bei der Anlage seiner Gelder wird er sich dagegen im wesentlichen von Bequemlichkeitsüberlegungen leiten lassen und sein Geld demjenigen Institut anvertrauen, das für ihn am günstigsten

zu erreichen ist. Eine zweite Grössendifferenzierung ergibt sich insofern, als sich die geschäftspolitische Aktivität auf dem Beschaffungsmarkt innerhalb engerer Grenzen vollziehen wird als auf dem Absatzmarkt. Letztlich ist jedoch das Ausmass des eigenen Geschäftsstellennetzes von ausschlaggebender Bedeutung für die Dimension des Einzugsbereiches einer einzelnen Geschäftsstelle; sie wird mit zunehmender Dichte abnehmen. Verteilt man zur Illustration beispielsweise 100 Bankstellen gleichmässig auf die gesamte Schweiz, so ergäbe sich für jede dieser Bankstellen ein kreisförmiges Einzugsgebiet mit einem Radius von ungefähr 11,5 Kilometer und einer Fläche von rund 413 qkm.

3111 Externe Gegebenheiten

Die Umweltfaktoren, welche für die Abgrenzung eines Geschäftsrayons in Frage kommen, können

- topographischer
- baulicher
- verkehrstechnischer
- wettbewerblicher
- sozio-ökonomischer und
- allgemein wirtschaftlicher Natur

sein. Sie müssen sich jedoch keinesfalls nur als limitationale Faktoren auswirken,[1] sondern können im einen oder anderen Fall auch durchaus als Erweiterungen des provisorisch festgelegten Geschäftsrayons erscheinen.

Einmal sind bei der Absteckung des Einzugsgebietes die jeweiligen topographischen Verhältnisse, z.B. typische Geländekammern, zu berücksichtigen. Natürliche Hindernisse wie Gebirge und Flüsse können ebenso wie unwegsame und unbesiedelte Gebiete zu Modifizierungen des Einzugsbereiches führen. Die gleichen Auswirkungen sind den baulichen Hindernissen beizu-

---

1) Die in diesem Zusammenhang verwendete Bezeichnung "Limiting Factors" (vgl. o.V.: Locating Bank Offices Through Research, Evaluation, S. 29) ist deshalb nach Ansicht des Verfassers nicht korrekt, da eine solche einseitige Betrachtungsweise den gegebenen Tatbeständen nicht Rechnung tragen kann.

messen. Dabei ist vor allem an Brücken, Ueberlandstrassen und Autobahnen zu denken, die geographisch an sich zusammenhängende Regionen willkürlich aufteilen können, sofern keine geeigneten Ueber- oder Unterquerungsmöglichkeiten vorhanden sind.

Unter den verkehrstechnischen Kriterien sind die mehr oder weniger guten Verbindungsmöglichkeiten, sei es für die privaten oder öffentlichen Verkehrsteilnehmer, von der Wohn- oder Arbeitsstätte zur jeweiligen Bankfiliale zu verstehen.

Des weiteren kommt den Wettbewerbsverhältnissen eine massgebende Bedeutung für den Umfang des in Aussicht gestellten Geschäftsrayons zu. Je weniger dicht das Filialnetz der Konkurrenzbanken im konkreten Fall ist, desto grösser kann der Einzugsbereich des Geschäftsstellenprojektes veranschlagt werden.

Dem Bereich der sozio-ökonomischen Faktoren ist beispielsweise die positive oder negative Reaktion der Bevölkerung und der Wirtschaftssubjekte gegenüber der Niederlassung einer neuen Bank zuzuordnen. In den ländlichen Gegenden der Schweiz sehen sich die Grossbankfilialen teilweise erheblichen Widerständen gegenüber. Auch der Gesellschaftsstruktur der Rayonbevölkerung ist gebührende Aufmerksamkeit zu schenken.

Schliesslich kann auch die generelle Ausrichtung einer Gegend auf wirtschaftliche und kulturelle Zentren, wie sie z.B. in typischen Agglomerationsgemeinden zu beobachten ist, von Bedeutung für die Grösse des zukünftigen Marktgebiets sein.

3112 Operationaler Einzugsbereich

Für eine erste Festlegung des Einzugsbereichs einer neuen Geschäftsstelle wird auf einer Standortkarte ein Gebiet abgesteckt, das im wesentlichen den Erfahrungstatsachen entspricht. In einem konstruierten Beispiel soll das Geschäftsgebiet den angenommenen Standort kreisförmig, mit einem Radius von 5 km, umschliessen. Um zu einer brauchbaren Planungsgrundlage zu gelangen, wird dieses vorwiegend theoretische Gebilde den massgebenden Umweltfaktoren gegenübergestellt. Das Ergebnis wird ein Geschäftsrayon sein, der den faktischen Gegebenheiten entspricht und wie folgt aussehen könnte:

> Im Westen und Osten stimmt der eingezeichnete Umkreis auch mit der wirklichen Rayongrenze überein. In nördlicher Richtung bildet ein Bergrücken bereits bei 3,5 km die natürliche Begrenzung, da die dahinter liegende Gemeinde zu dem geschlossenen Siedlungsgebiet des Nachbartals zu zählen ist. Im Süden und Südwesten müssen dagegen noch drei Agglomerationsorte miteinbezogen werden, so dass der effektive Einzugsbereich hier mit 7 km die grösste Entfernung vom Zentrum besitzt.

32 Determinanten des Einzugsbereiches

320 Katalog der Bestimmungsfaktoren

Nach der Absteckung und Umschreibung des Einzugsbereiches erfolgt die Analyse der Bestimmungsfaktoren des ins Auge gefassten Gebietes. Dazu ist zunächst ein systematischer Ueberblick aller einschlägigen Kriterien vonnöten, die einen mehr oder weniger grossen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung einer neu errichteten Bankfiliale haben können. Die Vielzahl dieser Daten kann verschiedenen Oberbegriffen zugeordnet werden, wobei eine mögliche Gliederungsart nach Kriterien

- des Bevölkerungspotentials
- der Wohnungswirtschaft
- des Wirtschaftspotentials
- der Wettbewerbsverhältnisse
- der Infrastruktur

- der Planungsprojekte und
- des Kundenpotentials,

dem nachfolgenden Katalog der Determinanten zugrunde liegt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass dieser Aufstellung noch keinerlei Bewertung innewohnt, so dass die Reihenfolge nicht unbedingt der Bedeutung der einzelnen Gegebenheiten entspricht.

Katalog (Checklist) der Determinanten eines Einzugsbereiches

Bevölkerungspotential

- Wohnbevölkerung
  - Demographisches Profil
    - Einwohnerzahl
    - Wachstumsraten (Vergangenheit und Zukunft)
    - Anzahl und Grösse der Haushalte
    - Alterspyramide
    - Herkunft, Nationalität
    - Beruf, Bildungsstand
    - Gesellschaftsschicht, Konfession
    - Bankgewohnheiten und -präferenzen
  - Einkommens- und Vermögenskriterien
    - Einkommens- und Vermögensvolumina
    - Einkommens- und Vermögensverteilung
    - Steueraufkommen
    - Steuerbelastung
    - Sparaufkommen
    - Eigengenutzte Häuser oder Wohnungen
- Arbeitsbevölkerung
    - Beschäftigtenzahl (absolut und prozentual), gegliedert nach Wirtschaftssektoren
    - Wachstumsraten (Vergantenheit und Zukunft)
    - Wegpendler/Zupendler
    - Struktur der Beschäftigten
    - Volumen und Struktur der Löhne
    - Arbeitszeit
    - Transportmittel zur Arbeitsstätte

Wohnungswirtschaft

- Vorhandene Wohnungen
- Wachstumsraten der Vergangenheit
- Struktur und Art der Wohnungen
- Mietkategorien
- Baubewilligte Wohnungen
- Wohnungsbedarf
- Geplante Wohnungen
- Mögliche Erschliessung von restlichem Wohnungspotential (Reserven)

Wirtschaftspotential

- Industriebetriebe
  - Anzahl Betriebe
  - Struktur der Betriebe
  - Grössenkriterien der bedeutendsten Betriebe (Kapital, Umsatz, Personal usw.)
  - Sonstige Charakteristika der bedeutendsten Betriebe (Standort, Arbeitszeiten, Zentrale/Filiale)
  - Vergangenheitsentwicklung und Zukunftsaussichten
  - Bankgewohnheiten und -präferenzen
  - Ansiedlung neuer und Erweiterung bestehender Betriebe
- Handels- und Gewerbebetriebe
  - Anzahl Betriebe
  - Struktur der Betriebe
  - Charakteristika der bedeutendsten Betriebe
  - Vergangenheits- und Zukunftsentwicklung
  - Lage, Parkmöglichkeiten und Oeffnungszeiten von Shopping Centers
  - Bankgewohnheiten und -präferenzen
  - Projektierte Einkaufszentren

Wettbewerbsverhältnisse

- Bankenkonkurrenz
  - Anzahl und Struktur der Konkurrenz (Gross-, Kantonal-, Lokal, sonstige Banken)
  - Fusionen/Uebernahmen in der Vergangenheit
  - Grössenkriterien der Konkurrenz (Geschäftsvolumen, Personalbestand)
  - Geschäftsgang und Image der Konkurrenz
  - Eröffnungsjahr, lokale Verwurzelung
  - Palette der Bankleistungen, Kassen- und Arbeitszeiten
  - Standort, Parkmöglichkeiten, Autoschalter
  - Geschäftliche Beziehungen zur Konkurrenz
  - Projekte der Konkurrenz
- Anderweitige Konkurrenz
  - Postämter (Postcheckumsätze)
  - Versicherungen
  - Finanz- und Investmentgesellschaften

Infrastruktur

- Oeffentliche Gebäude und Institutionen
  - Verwaltungseinrichtungen
  - Kulturelle, gesellschaftliche und soziale Einrichtungen
  - Erziehungs- und Ausbildungsstätten

- Strassen- und Verkehrsverhältnisse
  - Vorhandene Lokal-, Regional- und Nationalstrassen
  - Anschlüsse an Fernverkehrsstrassen
  - Park- und Verkehrsverhältnisse in der City
  - Netz der öffentlichen Verkehrsmittel

Planungsprojekte

- Landes- und/oder Regional- und/oder Lokalplanung
- Satellitenstädte, Wohnsiedlungen
- Einkaufszentren
- Schaffung neuer Industriezonen, Ansiedlung neuer Industrien
- Infrastrukturmassnahmen
- Ansiedlung neuer Konkurrenzinstitute
- Verlagerung von Geschäftszentren (neue Zentrumsbildung)

Kundenpotential

- Privatkundschaft
  - Anzahl vorhandener Kunden
  - Struktur der Kundschaft
  - Art und Bedeutung der geschäftlichen Beziehungen
  - Mögliche Uebernahme der Kunden auf die neue Geschäftsstelle
  - Adressen der Werbekartothek
  - Perspektiven im Hinblick auf neu zu gewinnende Kunden

- Kommerzielle Kundschaft
  - Anzahl vorhandener Kunden
  - Struktur der Kundschaft
  - Art und Bedeutung der geschäftlichen Beziehungen
  - Mögliche Uebernahme der Kunden auf die neue Geschäftsstelle
  - Möglichkeiten der Intensivierung der geschäftlichen Beziehungen
  - Perspektiven im Hinblick auf neu zu gewinnende Kunden

321 Differenzierung der Determinanten nach Prioritätsfaktoren und Komplementärfaktoren

Die blosse Erstellung und Kommentierung einer Vielzahl von statistischen Daten kann dem spezifischen Anliegen, d.h. der Suche nach Kriterien für die Errichtung von Geschäftsstellen, keinenfalls gerecht werden. Es gibt nämlich einige Schlüsselgrössen, die das grundsätzliche Bild eines Einzugsbereiches in groben Zügen wiedergeben. Ihnen kommt innerhalb der Analyse somit verstärkte Bedeutung zu, weshalb sie auch als P r i o r i t ä t s f a k t o r e n (oder Primärfaktoren) bezeichnet werden können. Sämtliche andere Angaben sind im Normalfall nur als Verfeinerungen, Ergänzungen und Verbesserungen - deshalb der Begriff K o m p l e m e n t ä r f a k t o r e n (oder Sekundärfaktoren) - zu verstehen, die kaum wesentliche Aenderungen der eingangs festgestellten Tatsachen bewirken können.[1)]

Beispielsweise kann eine Gemeinde mit 10.000 Einwohner auch bei Vorhandensein zusätzlicher vorteilhafter Bevölkerungskriterien (kleine Familien, hohe Erwerbstätigenquote, günstige Bevölkerungsstruktur) nicht auf eine Stufe mit einem Ort gestellt werden, der als Ausgangsbasis bereits 20.000 Einwohner - ohne besonders positive Strukturmerkmale - verzeichnet. Der erstere Einzugsbereich eröffnet ungleich günstigere Chancen für zukünftige Bankgeschäfte.

Aus diesem Grund wird im folgenden die gesamte Palette der Bestimmungsfaktoren auf ihre Bedeutung für die Problemlösung untersucht und eine Klassierung nach Prioritäts- und Komplementärfaktoren vorgenommen. Da von letzteren lediglich einige exemplarisch behandelt werden, sei für die übrigen Sekundärfaktoren auf die vorstehende Uebersicht verwiesen, in der sie sich als Residuen gegenüber den Prioritätsfaktoren herausschälen.

1) Hinsichtlich der Auswahl der Prioritätsfaktoren sei bereits an dieser Stelle auf die später folgenden Ausführungen über Zielsetzungen und Aufgaben von Geschäftsstellen (Abschnitte 41/442) verwiesen.

3210 Bevölkerungspotential

Das Potential der niedergelassenen und arbeitenden Bevölkerung ist ein erster und zugleich bedeutsamer Hinweis für die Beurteilung der wirtschaftlichen Position des zukünftigen Tätigkeitsgebietes.

Generell wird der Privatkundschaft ein grösseres Gewicht für eine klein dimensionierte Geschäftsstelle als der kommenziellen Kundschaft beigemessen werden können. Die damit verbundene Bedeutung der Bevölkerungsfaktoren kann bei spezieller Funktion der Filiale (beschaffungspolitische Orientierung, Standort in bevorzugten Wohngegenden) noch erheblich ansteigen.

Der wichtigste Grund für das Erstellen bevölkerungsstatistischer Unterlagen muss vor allem in der Ermittlung des Sparpotentials gesehen werden, das unter anderem von den beiden Komponenten Bevölkerung und Einkommen abhängt. Da das Sparpotential seinerseits einen wesentlichen Bestandteil des gesamten Bankpotentials einer Region ausmacht, muss letzteres ebenfalls mit den Bevölkerungsfaktoren in Verbindung gebracht werden.[1)]

Als typischer Prioritätsfaktor innerhalb der Vielzahl von Bevölkerungskriterien ist neben der Einwohnerzahl auch die Wachstumsrate der Bevölkerung - sowohl in der Vergangenheit als auch ihre voraussichtliche Fortsetzung in der Zukunft - gebührend zu berücksichtigen.[2)] Sämtliche anderen Angaben über das demographische Profil können als Korrekturgrössen begriffen werden, um ein möglichst wahrheitsgetreues Bild

---

1) Vgl. auch Weart, Spencer A.: A Method of Finding an Area's Deposit Potential. In: Banking, März 1957, S. 47.

2) Wenn jedoch behauptet wird, dass die Wachstumsrate wichtiger ist als die gegenwärtige Bevölkerungszahl (vgl. o.V.: Factors in Placing a Branch Bank. In: Banking, Juli 1956, S. 36), so kann dem nicht zugestimmt werden, denn eine Gemeinde mit 10.000 Einwohner und einer Wachstumsrate von 4% pro Jahr ist einer solchen mit 5.000 Einwohner und einem jährlichen Zuwachs von 6% bezüglich einer augenblicklichen Filialeröffnung unzweifelhaft vorzuziehen.

der tatsächlichen Gegebenheiten zu vermitteln. Weichen letztere Daten nur unerheblich von den durchschnittlichen Erfahrungswerten ab, so können sie unter Umständen gänzlich vernachlässigt werden. In diesem Punkt ist im übrigen ein diametrales Verhalten gegenüber gewissen Aktivitäten im Marketingbereich festzustellen, die sich des öfteren gerade auf detaillierte Angaben stützen müssen.

Zumindest auf die gleiche Stufe wie die wichtigen Bevölkerungsdaten sind die Einkommens- und Vermögensverhältnisse der Bewohner - ohne Berücksichtigung ihrer grundsätzlichen Ermittlungsmöglichkeiten - zu stellen.[1)]

Beherbergt ein Geschäftsrayon A 15.200 Einwohner mit einem Durchschnittseinkommen von 10.800 Franken, ein Einzugsbereich B dagegen 13.600 Einwohner mit einem mittleren Einkommen von 13.800 Franken, so wohnt B trotz der geringeren Bevölkerungsziffer ein grösseres Bankpotential inne. In diesem Sinne sind auch die Ausführungen von Weart "... the banking potential varies directly with income"[2)] zu verstehen.

Das Sparpotential kann zwar grundsätzlich von den Einkünften - theoretisch exakt vom verfügbaren Einkommen - abgeleitet werden und besitzt somit den Charakter eines Sekundärfaktors, es kann jedoch infolge fehlenden empirischen Materials durchaus an die Stelle des Einkommens treten und damit eine Substitutionsfunktion erfüllen. Dazu ist es auch deswegen geeignet, weil eine grundsätzlich gleichgerichtete Abhängigkeit zwischen beiden Indikatoren besteht. Je höher das Einkommen der Bewohner ist, desto grösser wird normalerweise auch das Spar- und Einlagevolumen dieser Personen sein.[3)]

---

1) Vgl. Spofford, Gavin: Guideposts for Banking Expansion. New Brunswick, New Jersey, 1961, S. 58.

2) Weart, Spencer A.: a.a.O., S. 47.

3) Vgl. beispielsweise Motter, David C. und Carson, Deane: Bank Entry and the Public Interest - A Case Study. In: Studies in Banking Competition and The Banking Structure, Washington 1966, S. 219;
Weart, Spencer A.: Increasing Deposits Through Statistical Market Research. In: Banking, Dezember 1958, S. 122.

Die innerhalb praktischer Untersuchungen offenbarten Korrektur- und Ergänzungsfunktionen einer Reihe von sekundären Bevölkerungskriterien sollen stellvertretend für die gesamte Palette dieser Einflussfaktoren skizziert werden:

- Bevorzugte Wohngegenden jüngerer Familien mindern die für Bankgeschäfte relevante Bevölkerungsziffer infolge einer über dem Durchschnitt liegenden Anzahl nichterwerbstätiger Personen pro Haushalt.

- Liegt der Anteil jungverheirateter Familien über dem statistischen Mittelwert, so ist angesichts der relativ höheren Verschuldung dieser Bevölkerungsgruppe auch das Sparpotential niedriger zu veranschlagen. 1) Gleichzeitig steigen in einem solchen Fall aber auch die Absatzchancen für typische Konsumkredite und Anschaffungsdarlehen, so dass eine verhältnismässig junge Einwohnerschaft für die absatzpolitischen Belange von ungleich grösserer Bedeutung ist als für die beschaffungspolitische Aktivität.

- Andererseits wird das Spar- und Einlagepotential in älteren, industrialisierten Gemeinden nach oben abweichen. 2)

- Bei neu hinzuziehenden Familien kann eventuell mit einem grösseren Marktanteil und damit einem erhöhten Volumen an Kundengeldern gegenüber der alteingesessenen Bevölkerung gerechnet werden, da erstere eine neue Bank auswählen müssen, während letztere in der Regel bereits über Bankverbindungen verfügen.

- Die Erfahrungen mit der ausländischen Bevölkerung sind gegebenenfalls auch in die Analyse miteinzubeziehen, vor allem in bevorzugten Gastarbeiterländern, wie sie die Schweiz und auch Deutschland darstellen. Die Lohnüberweisungen dieses Personenkreises in die Heimatländer verursachen nicht nur einen Fehlbetrag innerhalb der gesamtwirtschaftlichen Zahlungsbilanz, sondern sie vermindern dadurch auch das Bankpotential eines Gebietes.

- Letztlich soll noch auf unterschiedliche Steuerbelastungsquoten der einzelnen Gemeinden hingewiesen werden. Die Höhe der frei disponiblen Gelder eines Haushaltes nimmt mit sinkenden fiskalischen Lasten zu, weshalb von zwei einkommensmässig ungefähr gleichwertigen Einzugsgebieten dasjenige günstiger zu beurteilen ist, in welchem vorteilhaftere Steuersätze zur Anwendung gelangen.

---

1) Vgl. Spofford, Gavin: a.a.O., S. 74/80.

2) Vgl. ebenda, S. 66.

Ein weiteres Kriterium für die Stärke der wirtschaftlichen Aktivität ist die Beschäftigung. Sowohl die absolute und relative Anzahl Erwerbstätiger als auch ihre vergangenheits- und zukunftsbezogene Entwicklung dienen der Beurteilung des Bevölkerungspotentials als Komplettierungsfaktoren. Je höher die Quote der Beschäftigten gegenüber dem gesamten Bevölkerungsvolumen, desto grösser ist die potentielle Bankenkundschaft.

Zusätzlich gibt es jedoch eine ganze Anzahl von Arbeitsnehmern, deren Arbeitsstätte nicht mit ihrer Wohnstätte übereinstimmt. Diese Zupendler sind ebenfalls grundsätzlich als Bankkunden in Erwägung zu ziehen.[1] Viele empirische Analysen haben die Vermutungen bestätigt, dass ein beträchtlicher Prozentsatz der Arbeitnehmer seine Bankgeschäfte an seinem Arbeitsort tätigt.[2] Ergibt sich ein Pendlerüberschuss, d.h. eine positive Differenz zwischen Zupendler und Wegpendler, so kommt demselben der Charakter eines weiteren Prioritätsfaktors im Rahmen der Bevölkerungskriterien zu. Der Ueberschuss an Arbeitskräften bewirkt generell einen Nettozufluss an Spargeldern, der ebenso berücksichtigt werden muss wie der Depositenabfluss bei einem negativen Pendlersaldo.[3]

Zusammenfassend muss vier Kriterien innerhalb der Bevölkerungsdeterminanten des Einzugsbereiches der Charakter von Prioritätsfaktoren zuerkannt werden:

- der Einwohnerzahl
- der Wachstumsrate der Bevölkerung
- dem Pendlersaldo
- dem Einkommen.

---

1) Vgl. auch Littlefield, James, E.: On the Art of Locating New Banks. In: The Bankers Magazine, Herbst 1968, S. 100.

2) Vgl. beispielsweise Butler, Leslie R.: Customer Behavior. In: Burroughs Clearing House, Oktober 1969, S. 30; Weart, Spencer A.: Increasing Deposits Through Statistical Market Research, S. 123.

3) Motter und Carson sprechen in einem solchen Fall von "net export of deposits" (Motter, David C. und Carson, Deane: a.a.O., S. 196).

Alle anderen Angaben zum Bevölkerungspotential sind aus den bereits erwähnten Gründen erst in zweiter Linie zu berücksichtigen.

3211 Wohnungswirtschaft

Dem gesamten Wohnungsbau, sei er öffentlicher oder privater Art, muss bei der Rayonanalyse ebenfalls Beachtung geschenkt werden, obwohl er nicht als Hauptbestimmungsfaktor gemäss vorstehender Definition bezeichnet werden kann. Die Bautätigkeit in der Vergangenheit, vor allem aber die Projektierung neuer Wohnbauten in der Zukunft wird ein Einzugsgebiet wesentlich mitgestalten.

Zum einen kann damit die Bevölkerungsprognose überprüft und eventuell revidiert werden. In Rheinfelden (Kanton Aargau) beispielsweise sieht die Basler chemische Industrie ein Wohnbauprojekt (unter dem Namen R 1000) vor, dessen Realisierung einen direkten Bevölkerungszustrom von ungefähr 3500 - 4000 Menschen zur Folge hätte. Das allein würde - ohne Berücksichtigung der indirekten Wachstumseffekte - eine Erhöhung der Einwohnerzahl um über 50 % bedeuten. Aus diesem Grund sind sämtliche Planungsvorhaben auf dem Wohnbausektor genauestens zu verfolgen. Bei den heutigen Grössenordnungen können innerhalb der Ballungsgebiete, bedingt durch die sich vollziehende band- oder zentrumsförmige Besiedlung ausserhalb der eigentlichen Zentren,mit einem einzigen Projekt neue Wohngebiete entstehen, deren Grösse nahezu allein die Errichtung einer oder mehrerer Bankfilialen rechtfertigt.

Zum anderen kann den Untersuchungsergebnissen auf dem Wohnungssektor auch die Funktion von Substitutionsfaktoren für fehlende Einkommens- und Vermögensangaben zukommen. Die Existenz von Einfamilienhäusern, Eigentums- oder teuren Mietwohnungen sind unzweifelhaft Anhaltspunkte für die Einkommens-

kategorien ihrer Bewohner.[1)]

3212 Wirtschaftspotential

Unter dem Wirtschaftspotential eines Einzugsbereiches wird im Rahmen dieser Arbeit die Gesamtheit der ansässigen Betriebe, gleich welcher Branchenzugehörigkeit, erfasst. Aus ihm leitet sich der zweite wichtige Geschäftsbereich der Banken, der kommerzielle Sektor, ab.[2)]

Als Prioritätsfaktoren in diesem Bereich sind folgende Angaben anzusehen:

- Anzahl, Grösse und Strùktur sämtlicher Betriebe (aufgeteilt nach Wirtschaftssektoren)
- Skizzierung der für den Einzugsbereich bedeutendsten Unternehmen
- bisherige Entwicklung sowie voraussichtliche Zukunftsaussichten, unter Berücksichtigung typischer Wachstumsbranchen und der eventuellen Ansiedlung neuer bzw. der Erweiterung bereits bestehender Betriebe.

Da das Bank-, hauptsächlich jedoch das Depositenpotential der Handels-, Gewerbe- und Industriebetriebe infolge einer Reihe von Imponderabilien nur sehr schwer zu ermitteln sein wird, ist es in diesem Fall berechtigt, auf den einen oder anderen Sekundärfaktor des Katalogs ein etwas grösseres Gewicht zu legen,als es bei der Bestimmung des Bevölkerungspotentials angezeigt erschien.

Sind irgendwelche ortsansässige Betriebe lediglich Filialen übergeordneter Organisationen, z.B. innerhalb grosser Handelsketten, so ist die Kenntnis ihrer mehr oder weniger eingeschränkten finanziellen Autonomie und damit der Rahmen der von ihnen auf lokaler Ebene getätigten Bankgeschäfte unbedingt vonnöten.

---

1) Der gleichen Meinung ist Spofford: "As a generalization, housing values are a good indication of current income ..." (Spofford, Gavin: a.a.O., S. 128).

2) Weart führt in diesem Zusammenhang aus: "The second most important element in the total deposit potential of an area is the business, professional, and commerical enterprises ...." (Weart, Spencer A.: A Method of Finding an Area's Deposit Potential, S. 126).

Auch andere Grossbetriebe, egal welchen Wirtschaftssektors, können nur mit erheblichem Vorbehalt in die Analyse des Einzugsbereiches einbezogen werden, denn sie scheiden als Geschäftspartner kleinerer Geschäftsstellen sehr oft von vornherein aus.[1] Die Schweizer Grossbanken haben beispielsweise im ganzen Land ihre geschäftlichen Beziehungen mit der Industrie angeknüpft. Angesichts der erheblichen finanziellen Transaktionen und vielleicht auch gewissen Prestigeüberlegungen zufolge, wird ein Grossunternehmen eine Bankfiliale, die zwar entfernungsmässig am günstigsten gelegen, jedoch kompetenz- und kapazitätsmässig ziemlich eingeschränkt ist, lediglich für beschränkte Dienstleistungen (z.B. Lohnbezüge) in Anspruch nehmen, die eigentlichen Geschäfte dagegen direkt mit der obersten Bankleitung tätigen.

Schliesslich sei noch auf das Problem der "Hausbanken" hingewiesen. Bank-Kunden-Beziehungen sind grundsätzlich Vertrauensangelegenheiten und entspringen in der Mehrheit konservativen und traditionellen Motivationen. Wenn auch grössere Unternehmen in der Regel mehrere Bankverbindungen aufrecht erhalten, so gibt es eine Reihe von Gründen, beispielsweise personelle oder kapitalmässige Verflechtungen, Ausschliesslichkeitsbedingungen, günstige Konditionen, bei deren Existenz zumindest für die nächste Zukunft keine Möglichkeit besteht, das Unternehmen für die neue Geschäftsstelle und damit zum Kundenkreis der Gesamtbank zu gewinnen.

Das für eine neue Geschäftsstelle in Frage kommende Wirtschaftspotential wird verhältnismässig eingen Grenzen unterliegen, da solcherart charakterisierte Unternehmungen keine Berücksichtigung innerhalb der Prioritätsfaktoren finden können.

---

1) Allerdings haben Grossbetriebe für das übrige Wirtschaftspotential oft eine stimulierende Wirkung wie diesbezügliche Erfahrungen in den USA beweisen: "... one or more of the 'industrial giants' in the neighbourhood almost guarantees the area a substantial industrial future because is attracts satellite plants." (O.V.: Factors in Placing a Branch Bank, S. 36).

Ohne in eine ausführliche Diskussion einzutreten, soll hier ergänzend auf ein Problem hingewiesen werden, das dem weiteren Bereich dieses Abschnittes zugeordnet werden kann. Es handelt sich um die in Amerika oft praktizierte Wahl des Mikro-Standortes, bei dem sich die Banken in Einkaufszentren einmieten und der Anziehungskraft derselben sowie der vermuteten Verknüpfung von normalem Einkauf und Erledigung der Bankgeschäfte vertrauen.[1] Auch in der Schweiz sind Ansätze für den Shopping Center Location zu erkennen,[2] jedoch ist eine solche Lösung nicht von vornherein als die bestmögliche anzusehen, worauf in letzter Zeit in verstärktem Mass hingewiesen wird.[3]

3213 Wettbewerbsverhältnisse

Von grosser Bedeutung für die zukünftige Entwicklung einer Geschäftsstelle sind die im Einzugsbereich bereits etablierten Konkurrenzbanken. Es kann als Selbstverständlichkeit angesehen werden, dass die bestehenden Wettbewerbsverhältnisse genauestens überprüft werden müssen. Dabei ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen der eigentlichen Bankenkonkurrenz und der Konkurrenzierung durch anderweitige Institutionen, wie beispielsweise durch Investmentgesellschaften, Versicherungsunternehmen oder durch die Post.

Als Prioritätsfaktoren sind anzusehen

- die Anzahl der domizilierenden Bankinstitute, aufgegliedert nach den verschiedenen Bankengruppen
- das Geschäftsvolumen und der Geschäftsgang der Konkurrenz.

---

1) Vgl. beispielsweise o.V.: Locating Bank Offices Through Research, Evaluation, S. 28.

2) Als eines der ersten Beispiele ist die Eröffnung einer Geschäftsstelle der Schweizerischen Kreditanstalt im Einkaufszentrum Spreitenbach (Kanton Aargau) anzuführen.

3) Vgl. Stahel, Peter: Finding the Best Bank Site. In: Banking, März 1969, S. 54, 92 ff.

Der eigentliche Zweck der Konkurrenzanalyse, im Sinne einer Ideallösung, wird letztlich die Berechnung des Marktanteils der einzelnen Mitwettbewerber sein, worauf in einem nachfolgenden Abschnitt näher eingegangen wird.

Bereits in diesem Zusammenhang ist jedoch darauf hinzuweisen, dass es in einem universellen Filialbankensystem mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist, genauere Daten über die Geschäftsentwicklung in Erfahrung zu bringen. Die Universalbanken veröffentlichen lediglich Bilanzen des Gesamtinstituts, so dass keine Einzelheiten über die jeweiligen Filialen bekannt werden. Unter Zuhilfenahme anderweitiger Angaben und von Erfahrungswerten können allerdings Näherungswerte für eine brauchbare Beurteilung der gegebenen Situation ermittelt werden. Aus diesem Grund kann auch bestimmten Komplementärfaktoren, z.B. dem Image oder dem Eröffnungsjahr, erhöhte Bedeutung zukommen.

3214 Infrastruktur

Die Anziehungskraft einer Region kann unter Umständen wesentlich mit der Infrastruktur zusammenhängen. Projektierte Wohngebiete beispielsweise werden ohne Berücksichtigung der notwendigen gemeinnützigen Einrichtungen, handle es sich um günstige Verkehrsverbindungen oder um geeignete Unterrichts- und Bildungsmöglichkeiten, von ungleich geringerem Interesse für potentielle Mieter sein. Dennoch sind alle diese Gegebenheiten und zukünftigen Massnahmen, die der Infrastruktur im weiteren Sinne zugerechnet werden können, sekundäre Faktoren für die bankpolitische Beurteilung eines allfälligen Geschäftsrayons.

3215 Planungsprojekte

Der Bedeutung der zukünftigen Entwicklung des Einzugsbereichs wurde bereits dadurch Rechnung getragen, dass die Perspektiven generell Bestandteile derjenigen Primärfaktoren sind, die das Bevölkerungs- und Wirtschaftspotential eines allfällig neuen Geschäftsrayons bestimmen.

Gewichtige Zukunftsprojekte müssen auf ihre Realisierungschancen hin untersucht und die Zusammenhänge zwischen ihnen und ihrem Einfluss auf die Umweltfaktoren möglichst klar aufgedeckt werden. Mit dem Ausbau des Nationalstrassennetzes in der Schweiz wird beispielsweise eine Reihe von vorgesehenen Industriestandorten erheblich an Zugskraft gewinnen.

Nur wenn die Verwirklichung solcher Vorhaben die ökonomischen Kriterien nachhaltig zu stimulieren vermag, kann ihnen der Charakter von Prioritätsfaktoren zuerkannt werden. Ansonsten dienen sämtliche Ueberlegungen dieser Art lediglich der Abrundung des Gesamtbildes.

3216 Kundenpotential

Eine typische Eigenschaft des Filialbankensystems im allgemeinen und des schweizerischen Filialbankensystems im besonderen stellen die weitverzweigten Kundenverbindungen dar, welche die Universalbanken - sei es auf nationaler oder regionaler Ebene - dank ihren ausgebauten Geschäftsstellennetzen besitzen. Diesem Umstand gilt es bei der Errichtung neuer Geschäftsstellen besondere Beachtung zu schenken, denn er kann Anhaltspunkt für eine Reihe ausschlaggebender Ueberlegungen sein.

Folgende Prioritätsfaktoren erfassen den Rahmen der bereits vorhandenen Geschäftsbeziehungen im Einzugsbereich:

- Anzahl der Kundenverbindungen, aufgeteilt nach privater und kommerzieller Kundschaft
- Art und Volumen dieser geschäftlichen Beziehungen, unter besonderer Berücksichtigung der für eine Uebernahme auf die neue Geschäftsstelle in Frage kommenden Bankkunden
- Prognose der voraussichtlich zu gewinnenden Kundschaft.

In der schweizerischen Praxis offenbart sich immer wieder die Attraktivität der Grossbanken als Geschäftspartner, auch wenn sich keine Grossbankgeschäftsstelle in unmittelbarer Nähe befindet. Für die deutschen Verhältnisse gilt genau dasselbe;

auch hier können die Grossbanken in gewissen Grenzen auf Kunden zählen, die an sich weit ausserhalb des eigentlichen Einzugsbereiches wohnen.

Dieser (über-) regionalen Kundenstreuung kommt im übrigen die Funktion des "Risikoausgleichs" zu, welche seit jeher als eine der Vorzüge eines Filialbankensystems bezeichnet wird.[1)]

Daneben zeitigt dieser Tatbestand im Rahmen der Expansionspolitik ebenfalls erheblich positive Gesichtspunkte. Eine Bank, die sich mit Gedanken der Eröffnung weiterer Geschäftsstellen trägt, betritt in diesen Fällen nicht vollkommenes Neuland, sondern kann auf die Erfahrungen der Vergangenheit zurückgreifen und braucht je nach Gegebenheit lediglich die Fäden der vorhandenen Kundenbeziehungen weiterzuknüpfen. Diesbezügliche empirische Untersuchungen führen des öfteren zu dem Ergebnis, dass der vorhandene Kundenstamm bereits ein bedeutendes Element für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit darstellt. Kann eine Bank in einem Einzugsbereich beispielsweise auf einen Kreditorenbestand von 4 Mio. Franken verweisen, so sollte - unter der Annahme, dass der grösste Teil der Kunden auf die neue Geschäftsstelle überwechselt -[2)] ein gefordertes Mindest-Geschäftsvolumen von 7 - 8 Mio. Franken innert kürzester Frist erreicht werden können. In Extremfällen kommt es sogar vor, dass der gegenwärtige Kundenstamm allein schon die Tragfähigkeit einer neuen Geschäftsstelle verbürgt.

---

1) Vgl. beispielsweise die im Jahre 1912 erschienene Publikation von Riesser: Die deutschen Grossbanken und ihre Konzentration im Zusammenhang mit der Entwicklung der Gesamtwirtschaft in Deutschland. 4., verbesserte und vermehrte Aufl., Jena 1912, S. 561-563.

2) Das voraussichtliche Verhalten der vorhandenen Kundschaft kann aufgrund des effektiven Verhaltens der Kunden in ähnlichen Situationen der Vergangenheit und aufgrund erster Fühlungsnahmen mit dem betroffenen Personenkreis hinreichend genau eruiert werden. Die Central National Bank of Cleveland ermittelte beispielsweise den Erfahrungswert, dass am Ende des ersten Geschäftsjahres 20% des Kundenstammes seine Konten auf die neue Geschäftsstelle transferiert hatte (vgl. o.V.: Factors in Placing a Branch Bank, S. 36).

Zusätzlich wird die Prognose der erwarteten Kundschaft bei Vorliegen dieser Tatbestände um einiges fundierter. "The character of already held business in the proposed area in adjacent areas will provide the best possible measure for the unit size of business that can be obtained."[1)]

Im Rahmen der Marktforschungstätigkeit, welche ohne Zweifel auch bei den Schweizer Banken vermehrt an Bedeutung gewinnen wird, kann die gründliche Analyse des vorhandenen Kundenstammes gute Dienste leisten und den einen oder anderen wichtigen Anhaltspunkt aufzeigen. Das gilt vor allen Dingen für die Gestaltung des marktpolitischen Instrumentariums nach einer definitiven Entscheidung für die Errichtung der neuen Geschäftsstelle. Den übrigen Kriterien des Katalogs wird in diesen Fällen ebenfalls verstärkte Bedeutung zukommen.

Allerdings ist im Rahmen der Kundenanalyse auch auf einen Tatbestand hinzuweisen, der negative Folgen für eine bereits bestehende Geschäftsstelle haben kann. Es handelt sich um Bankkunden, die von einer alteingesessenen Filiale auf eine neue Filiale überwechseln, sei es aus Bequemlichkeits- oder aus irgendwelchen anderen Ueberlegungen. Diese Gefahr wird umso grösser, je dichter und engmaschiger das Geschäftsstellennetz der jeweiligen Bank ausgebaut ist. Zwar verliert in einem solchen Fall das Institut in seiner Gesamtheit keinen Kunden, jedoch können diesbezügliche Kundenwechsel die Rentabilität der alten Geschäftsstelle in Mitleidenschaft ziehen. Aus diesem Grund sollte der Verlust, den eine Geschäftsstelle durch voraussichtliche Kundenübertritte auf neueröffnete Filialen erleidet, annäherungsweise ermittelt und zum Geschäftsvolumen in Relation gesetzt werden. Ergeben sich hierbei wesentliche Geschäftsverlagerungen, so kann das unter Umständen zu weitreichenden Konsequenzen Anlass geben. Im Extremfall wird eine

---

1) Spofford, Gavin, a.a.O. S. 140.

solche Feststellung ein durchschlagendes Argument gegen die Errichtung einer neuen Geschäftsstelle sein oder es kann eine Verlagerung des gesamten Geschäftsvolumens auf die neue Niederlassung - unter gleichzeitiger Schliessung der alten Geschäftsstelle - für günstig erachtet werden.

3217 Zusammenfassung

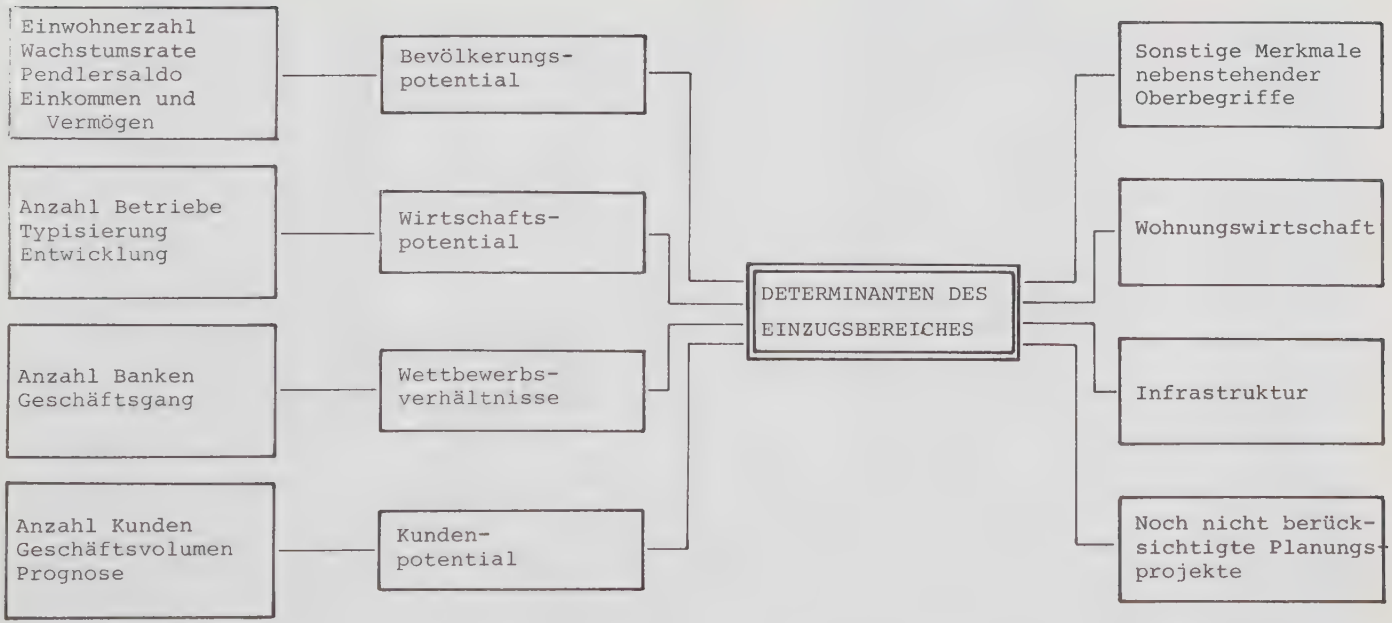
Die Untersuchung des Einflusses aller möglicher Determinanten für die grundsätzliche Beurteilung des Einzugsbereiches einer Bankgeschäftsstelle hat in den vorhergehenden Abschnitten zu einer Selektion und Gewichtung der Einflussfaktoren geführt. Innerhalb der gesamten Palette wurden eine ganze Reihe als typische Prioritätsfaktoren gekennzeichnet, die ausschliesslich Kriterien der Bevölkerung, der Unternehmungen, der Konkurrenz und der Bankkunden betreffen. Rückblickend sind das im einzelnen folgende Merkmale:

- Bevölkerungspotential
  - Einwohnerzahl
  - Wachstumsrate der Bevölkerung (Vergangenheit und Zukunft)
  - Pendlersaldo (positiv oder negativ)
  - Einkommens- und Vermögensverhältnisse
- Wirtschaftspotential
  - Anzahl, Grösse und Struktur sämtlicher Betriebe
  - Charakteristika der bedeutendsten Betriebe
  - Entwicklung in der Vergangenheit und in der Zukunft
- Wettbewerbsverhältnisse
  - Anzahl und Struktur der Konkurrenz
  - Geschäftsvolumen und Geschäftsgang der Konkurrenz
- Kundenpotential
  - Anzahl privater und kommerzieller Kundenverbindungen
  - Art und Volumen der geschäftlichen Beziehungen
  - Prognose der zukünftigen Kundschaft.

Alle restlichen Merkmale innerhalb dieser (sozio-) ökonomischen Kategorien sind ebenso charakteristische Komplementärfaktoren wie die Gesamtheit der wohnungswirtschaftlichen und infrastrukturellen Kriterien und die noch nicht berücksichtigten Zukunftsperspektiven. In nachstehendem Schema werden diese Tatbestände noch einmal dargestellt:

Schaubild 5

Differenzierung der Determinanten nach Prioritäts- und Komplementärfaktoren



Diese modifizierte Uebersicht der mehr oder weniger bedeutungsvollen Determinanten kann als eine Art Grundschema angesehen werden, das die Basis für die expansionspolitische Aktivität darstellt. Bei ihrer Anwendung in den konkreten Fällen können zwar diese oder jene Aenderungen für notwendig erachtet werden, am grundsätzlichen Gerippe kann jedoch normalerweise festgehalten werden.

Die faktische Analyse des Einzugsbereiches kann also zur Hauptsache auf die Prioritätsfaktoren, einschliesslich ihrer eventuell notwendigen Substitutionsfaktoren, abstellen. Zur Vervollständigung dieses Gerüstes sind neben verschiedenen Berechnungen externe und interne Vergleiche mit Erfahrungswerten der Vergangenheit unbedingt notwendig. Als externe Vergleiche bieten sich in diesen Fällen an:

- die Konfrontation mit lokalen, regionalen oder nationalen Entwicklungen
- die Gegenüberstellung mit Bankenorten, an denen sich bereits Geschäftsstellen des eigenen Instituts befinden; damit ist zugleich ein Anknüpfungspunkt für interne Betriebsvergleiche vorhanden.

Der eine oder andere Komplementärfaktor muss ebenfalls mit in die Analyse einbezogen werden, sofern er von Bedeutung für die Abrundung des Untersuchungsergebnisses ist oder irgendwelche Abweichungen zu den Schlüsselgrössen erkennen lässt.

In speziellen Situationen können die Sekundärfaktoren allerdings erheblich wichtiger sein. Das ist einerseits dann der Fall, wenn die erforderlichen Primärfaktoren aus statistischen Gründen nicht oder nur ungenügend erfasst werden können. In solchen Situationen erfüllen die am besten geeigneten Komplementärfaktoren eine Art Substitutionsfunktion und rücken in den Rang von Prioritätsfaktoren auf. In der Schweiz wird das vor allem bei der Ermittlung der Einkommens- und Vermögensverhältnisse vorkommen, die beispielsweise durch steuerliche Kriterien ersetzt werden müssen. Auch das Geschäftsvolumen von Konkurrenzfilialen kann nur mit Hilfe anderweitiger Kriterien annähernd ermittelt werden.

Andererseits können die Komplementärfaktoren auch dann verstärkt zur Urteilsbildung herangezogen werden, wenn die Analyse der Hauptbestimmungsgrössen zu keinem schlüssigen Ergebnis geführt hat und zusätzliche Kriterien notwendig sind.

Nach einer positiven Entscheidung über das Projekt werden schliesslich bestimmte zweitrangige Determinanten erheblich an Gewicht zunehmen. Das Erkennen allfälliger Bankleistungslücken mit dem sich anschliessenden Einsatz der geeigneten marktpolitischen Instrumente kann nämlich nicht an Hand genereller Erkenntnisse, sondern nur auf der Grundlage detaillierter Informationen erfolgen. Hier kann man sich einen Vorwurf gegenüber der bisherigen Expansionspraxis der schweizerischen Grossbanken nicht ersparen. In der Vergangenheit wurde ein einheitlicher Typus von Geschäftsstellen geschaffen, der überall die gleiche Palette von Bankleistungen anbot, ohne aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse des jeweiligen Einzugsgebietes den einen oder anderen Geschäftszweig zu betonen und den tatsächlichen Gegebenheiten Rechnung zu tragen.

In diesem Zusammenhang scheint der Hinweis angebracht, dass das umfassende Gebiet des Marketings ein weites Betätigungsfeld für die bankpolitische Aktivität der Zukunft eröffnet.

322 Auswertung der Determinanten mittels Qualifikationsschemen

3220 Begriff und Funktion des Qualifikationsschemas

In einem nächsten Schritt werden die Determinanten des Einzugsbereiches mit Hilfe von Q u a l i f i k a t i o n s s c h e m e n (oder Anforderungsschemen) ausgewertet. Diese lassen sich in zwei grundsätzliche Komponenten aufspalten:

- in das Q u a l i f i k a t i o n s p r o f i l (Anforderungsprofil) und

- das Ergebnis eines modifizierten Punktbewertungssystems (Qualifikationspunkte oder Anforderungspunkte). 1)

Dem Schema liegt der Gedanke zugrunde, dass die Bestimmungsfaktoren einer Region einmal isoliert, d.h. auf ihre absolute Eignung als Geschäftsrayon einer neuen Filiale, und zum anderen relativ, d.h. im Vergleich zu anderweitigen Geschäftsstellenprojekten, bewertet werden. Es kann nicht nur als Entscheidungsinstrument angesehen werden, sondern erlaubt dem Bankmanagement zusätzlich eine Koordination und Dringlichkeitsabstufung (Koordinations- und Steuerungsinstrument) im Rahmen der gesamten Expansionspolitik.

3221 Konzeption des Qualifikationsschemas

Der Charakterisierung des Einzugsbereiches dienen die bekannten Umweltfaktoren, aufgeteilt in Prioritäts- und Komplementärfaktoren, wobei letztere auch noch bestimmte bankinterne Gegebenheiten einschliessen. Den Sekundärfaktoren wohnt generell - im Gegensatz zu den normalerweise unveränderlichen Primärfaktoren - eine gewisse Flexibilität inne, und zwar in dem Sinne, dass ihre jeweiligen Komponenten bei Vorliegen spezifischer Tatbestände variiert oder ergänzt werden können.

---

1) Eine mit Punkten bewertete Liste von Standortfaktoren wird besonders für den Bereich des Handels vorgeschlagen (vgl. Liebmann, Hans-Peter: Ziel und Aufbau des Forschungsprojektes "Die Optimierung der Standortwahl in Filialunternehmungen", die Analyse der relevanten Literatur und die Abbildung der Planungssituation in einem mono-selektiven Standortmodell. In: Unternehmensforschung im Handel, Schriftenreihe des Gottlieb Duttweiler-Instituts, Nr. 41, Rüschlikon-Zürich 1969, S. 141ff. und die dort angegebene Literatur).

In der Praxis gelangt dieses Verfahren dann auch häufig zur Anwendung, wie Liebmann in einer empirischen Untersuchung feststellt (vgl. Liebmann, Hans-Peter: Das empirische Erscheinungsbild von Standortentscheidungen in Lebensmittelfilialunternehmungen. In: Ebenda, S. 244).

Auch für die industrielle Standortplanung kann ein Gewichtungssystem in Erwägung gezogen werden (vgl. Nauer, Ernst: Praxis der Industriestandortplanung. In: Die Unternehmung, 22.Jg.(1968), S. 175).

Die einzelnen Kriterien werden mit Hilfe einer spezifischen Bewertungsskala auf die geschäftsstellenpolitische Problemstellung hin beurteilt. Dabei reicht die Typisierung der Prioritätsfaktoren von "weit überdurchschnittlich" bis "weit unterdurchschnittlich",[1] je nachdem ob die positiven oder negativen Aspekte überwiegen. Die Sekundärfaktoren werden in ähnlicher Weise charakterisiert.[2] Allerdings sind nur die mehr oder weniger vorteilhaften Abweichungen gegenüber den mittleren Erfahrungswerten von Interesse, da nur diese das massgebende Resultat der Primärfaktoren korrigieren können.

Sämtliche Bewertungsergebnisse werden in eine graphische Uebersicht eingezeichnet. Die Verbindungslinie dieser Markierungen ergibt ein "Qualifikationsprofil",[3] das auf leicht überschaubare Weise Auskunft über die Wesensmerkmale des eventuell neuen Geschäftsrayons erteilt. Der Aussage einer solchen graphischen Lösung sind jedoch gewisse Vorbehalte gegenüber angebracht. Das Qualifikationsprofil trägt der unterschiedlichen Relevanz der einzelnen Kriterien nämlich kaum Rechnung, es ist also ungewichtet, was eine faktische Gleichschaltung sämtlicher Daten bewirkt.

Aus diesem Grund ist eine gewichtete rechnerische Lösung zusätzlich notwendig. Jedem Kriterium wird ein Gewichtungsfaktor zugeordnet, der seiner Bedeutung für die allfällige Errichtung neuer Geschäftsstellen entspricht. Die Kategorien

---

1) Es sind auch andere Beurteilungskriterien, z.B. von sehr gut bis ungenügend, ähnlich der Benotung in der Schule denkbar, was jedoch an dem grundsätzlichen Sachverhalt nichts ändert.

2) Es wurde lediglich eine andere Bezeichnung ("sehr günstig" bis "sehr ungünstig") gewählt, die der eigentlichen Funktion der Komplementärfaktoren eher gerecht wird.

3) Aehnlich der ungewichteten Profilstudie in Siepman, Jürgen D.: Die Standortfrage bei Kreditinstituten. Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Band 40, Berlin 1968, Faltblatt S. 273, oder auch dem Polaritätsprofil im Zusammenhang mit dem Image einer Firma als Arbeitgeber (vgl. Buchholz, Rolf: Guter Ruf bringt gute Leute. In: Der Volkswirt, 23.Jg. (1969), Nr. 4, S. 33).

der Prioritätsfaktoren erhalten insgesamt jeweils 10, die Gruppen der Komplementärfaktoren 1-2 Gewichtungspunkte,[1] was zu einem Total von 50 Gewichtungseinheiten führt.[2] Die Multiplikation derselben mit der Bewertung der einzelnen Hauptkriterien - analog ihrer verbalen Charakterisierung ausgedrückt in Bewertungspunkten (von 10 Punkte = weit überdurchschnittlich bis 2 Punkte = weit unterdurchschnittlich) - ergibt sogenannte Qualifikationspunkte, deren Addition im Vergleich mit dem theoretischen Maximum und Minimum (400 bzw. 80 Qualifikationspunkte) den Rahmen des Beurteilungsergebnisses absteckt.[3]

Die Verfeinerung dieser Grobanalyse erfolgt mit Hilfe der Qualifikationspunkte für die Komplementärfaktoren. Die Punktbewertung der Sekundärgrössen ist - gemäss ihrem Charakter als Korrektur- und Ergänzungsfaktoren - so konzipiert, dass sich lediglich die Abweichungen (von + 10 = sehr günstig bis -10 = sehr ungünstig) gegenüber dem Normalstand ($\pm$ 0) rechnerisch auswirken. Um die Summe dieser Punkte, die sich zwischen +100 und -100 bewegen kann, wird das vorläufige Ergebnis - in positiver oder negativer Richtung - korrigiert, so dass man schliesslich ein quantifiziertes Endergebnis erhält, welches die gegebene Datenkonstellation in einem Einzugsbereich hinreichend genau charakterisiert.

---

1) Die Gewichtung der einzelnen Kategorien stellen Obergrenzen dar, die auch bei einer möglichen Variation oder Ergänzung der Sekundärkriterien bestehen bleiben.

2) Der subjektive Charakter, d.h. der Ermessensspielraum des Bewertenden, dem die Verteilung von Gewichtsfaktoren innewohnt, kann zwar nicht gänzlich ausgeschaltet, aber weitgehend dadurch eingeschränkt werden, dass neben der Beachtung der Ziele und Aufgaben der jeweiligen Geschäftsstelle vor allem auch Erfahrungs- und Vergleichswerte sowie Norm- und Richtbeispiele herbeigezogen werden, die u.a. im Rahmen eines Expertengremiums diskutiert und festgelegt werden können. Des weiteren können die Gewichtungen durch praktische Ergebnisse überprüft und eventuell korrigiert werden.

3) In ähnlicher Weise versucht man beispielsweise auch die Beurteilung von Leistungen zu quantifizieren (vgl. Bloch, Willy: Leistungsquantifizierung und sachgerechte Entlöhnung nicht messbarer Dienstleistungen. In: Industrielle Organisation, 38. Jg.(1969), S. 469-470).

3222 Anwendung des Qualifikationsschemas auf ein praktisches Beispiel

Die konkrete Form des Qualifikationsschemas wird in Schaubild 6 dargestellt und seine Anwendungsweise an Hand eines Beispiels noch einmal erläutert.

Der Einzugsbereich der in Frage kommenden neuen Geschäftsstelle zählt augenblicklich 40.000 Einwohner, was aufgrund der vergleichbaren Erfahrungswerte mit "überdurchschnittlich" (= 8 Punkte (P) x Gewichtungsfaktor (GF) 3 = 24 Qualifikationspunkte (QP)) bewertet werden kann. Die Einkommens- und Vermögensverhältnisse der Rayonbevölkerung, abgeleitet aus den Wehrsteuerergebnissen, entsprechen den bekannten "Durchschnittszahlen", was 24 Qualifikationspunkte (6 P x 4 GF = 24 QP) ergibt. Die starke Zunahme der Wohnbevölkerung in der Vergangenheit (4-5% p.a.) dürfte auch in der nächsten Zukunft weiter anhalten, vor allem angesichts der Realisierung einer Reihe von Wohnbauprojekten, so dass wiederum eine "überdurchschnittliche" Beurteilung gerechtfertigt ist (8 P x 2 GF = 16 QP). Letztlich besitzt die untersuchte Gemeinde eine ausgeprägte Anziehungskraft als Arbeitsort, woraus ein Pendlerüberschuss von 3.500 Arbeitskräften resultiert und nochmals zu einer "überdurchschnittlichen" Benotung führt (8 P x 1 GF = 8 QP). Die Zusammenfassung dieser Einzelbeurteilungen zum Prioritätsfaktor Bevölkerungspotential hat schliesslich ein "(knapp) überdurchschnittliches" Ergebnis zur Folge.

Ohne detailliert darauf einzugehen, werden die anderen Primärfaktoren und ihre Bestandteile auf dieselbe Art untersucht, was in dem vorliegenden Fall zu einem Total von 266,5 Qualifikationspunkten führt.

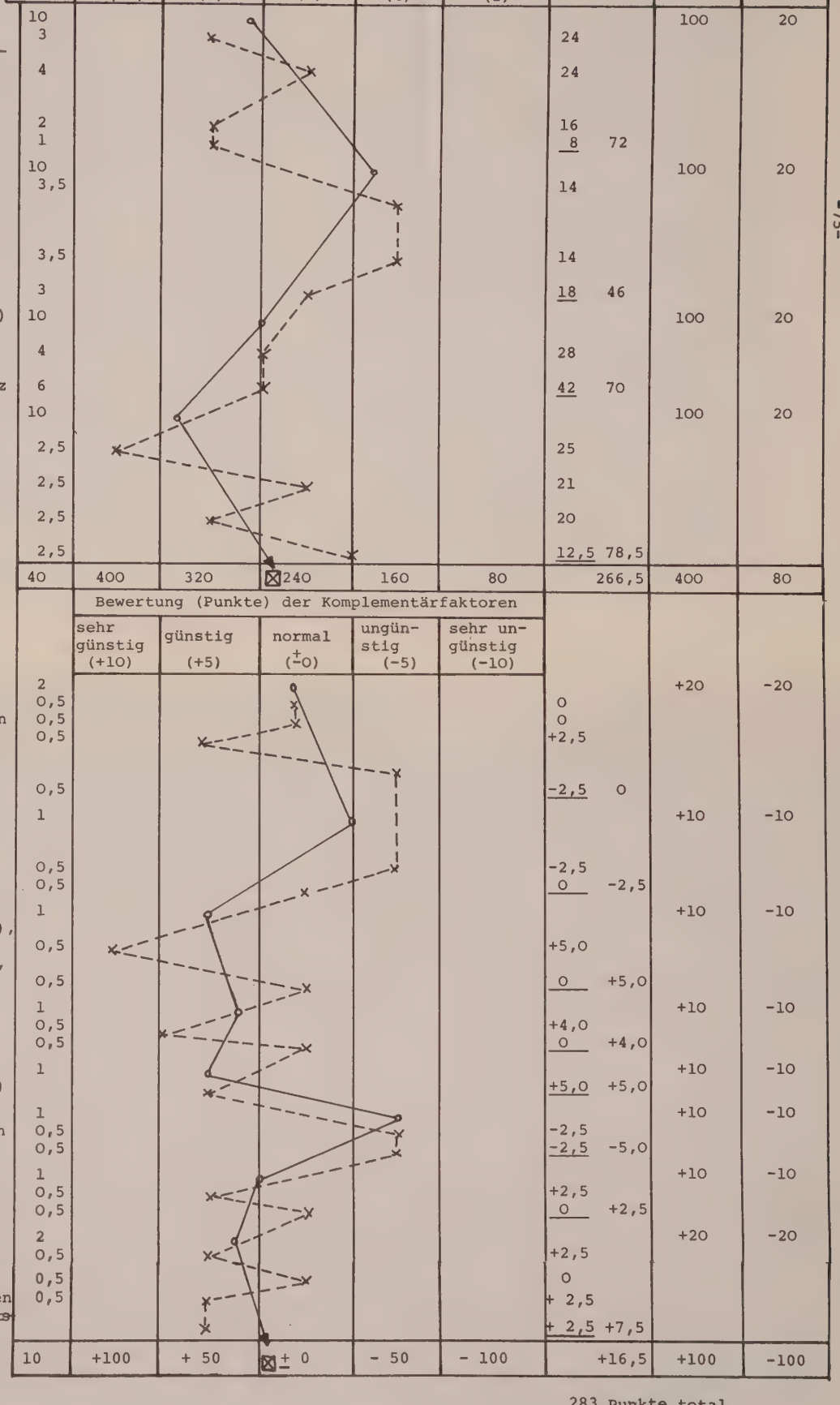
Für den gesamten Bereich der Komplementärfaktoren soll stellvertretend ebenfalls die Bewertung der Bevölkerungsdaten kurz skizziert werden.

Schaubild 6

DETERMINANTEN des Einzugsbereiches einer allfällig neuen Geschäftsstelle in

.....

QUALIFIKATIONSSCHEMA



	Gewichtung	weit überdurchschnittlich (10)	überdurchschnittlich (8)	durchschnittlich (6)	unterdurchschnittlich (4)	weit unterdurchschnittlich (2)	effektiv		Höchstwert	Mindestwert
		Bewertung (Punkte) der Prioritätsfaktoren					QUALIFIKATIONSPUNKTE			
PRIORITAETSFAKTOREN										
-Bevölkerungspotential	10								100	20
-Einwohnerzahl	3						24			
-Einkommens- und Vermögensverhältnisse 1)	4						24			
-Bevölkerungswachstum 1) (Vergangenheit und Zukunft)	2						16			
-Zupendler/Wegpendler 2)	1						8	72		
-Wirtschaftspotential	10								100	20
-Industriebetriebe (Anzahl,Struktur,Grösse)	3,5						14			
-Handels- und Gewerbebetriebe (Anzahl,Struktur, Grösse)	3,5						14			
-Wachstum (Vergangenheit und Zukunft)	3						18	46		
-Wettbewerbsverhältnisse 3)	10								100	20
-Konkurrenzinstitute (Anzahl,Struktur)	4						28			
-Geschäftsvolumen und Geschäftsgang der Konkurrenz	6						42	70		
-Kundenpotential	10								100	20
-Privatkundschaft (Art, Struktur,Volumen)	2,5						25			
-Kommerzielle Kundschaft (Art,Struktur,Volumen)	2,5						21			
-Prognose der zukünftigen Privatkundschaft	2,5						20			
-Prognose der zukünftigen Kommerziellen Kundschaft	2,5						12,5	78,5		
	40	400	320	⊠240	160	80		266,5	400	80
		Bewertung (Punkte) der Komplementärfaktoren								
KOMPLEMENTAERFAKTOREN 4)		sehr günstig (+10)	günstig (+5)	normal (±0)	ungünstig (-5)	sehr ungünstig (-10)				
-Bevölkerungspotential	2								+20	-20
-Altersstruktur 5)	0,5						0			
-Struktur der Beschäftigten	0,5						0			
-Steuerbelastung	0,5						+2,5			
-Bankpräferenzen (u.a. Reaktion hinsichtlich der Eröffnung)	0,5						-2,5	0		
-Wirtschaftspotential	1								+10	-10
-Bankpräferenzen (u.a. Reaktion hinsichtlich der Eröffnung)	0,5						-2,5			
-Sonstiges	0,5						0	-2,5		
-Konkurrenzinstitute	1								+10	-10
-Etablierung (Dauer,Ort) 6), Image 3)	0,5						+5,0			
-Geschäftliche Kontakte 3), Reaktion	0,5						0	+5,0		
-Kundenpotential	1								+10	-10
-Uebertrittsbereitschaft	0,5						+4,0			
-Sonstiges	0,5						0	+4,0		
-Wohnungsbau (Vergangenheit und Zukunft)	1						+5,0	+5,0	+10	-10
-Infrastruktur	1								+10	-10
-Oeffentliche Institutionen	0,5						-2,5			
-Verkehrsverhältnisse	0,5						-2,5	-5,0		
-Planungsprojekte	1								+10	-10
-Oekonomischer Bereich	0,5						+2,5			
-Gemeinnütziger Bereich	0,5						0	+2,5		
-Bankinterne Gegebenheiten	2								+20	-20
-Geschäftsstellenleiter	0,5						+2,5			
-Geschäftsstellenpersonal	0,5						0			
-Geschäftsstellenlokalitäten	0,5						+ 2,5			
-Einordnung in das Geschäftsstellennetz							+ 2,5	+7,5		
	10	+100	+ 50	⊠± 0	- 50	- 100		+16,5	+100	-100

283 Punkte total
(= überdurchschnittlich bis durchschnittlich)

Erläuterungen:

1) Relative Bewertung (in Verbindung mit der Einwohnerzahl). 2) Je positiver der Pendlersaldo, desto besser die Bewertung. 3) Konträre Beurteilung; beispielsweise je kleiner die Konkurrenz desto besser die Bewertung. 4) Exemplarische Komplementärfaktoren, die auch geändert oder ergänzt werden können, die Gewichtung der Kategorien (2 oder 1) bleibt jedoch bestehen. 5) Man wird in der Regel einer relativ jüngeren Bevölkerung den Vorzug geben. 6) Je länger und günstiger etabliert, desto ungünstiger die Beurteilung.

In dem fraglichen Einzugsbereich sind keinerlei strukturelle Abweichungen, weder bei der Alters- noch bei der Beschäftigtenstruktur, gegenüber dem Normalzustand festzustellen. Korrigierende Qualifikationspunkte, seien sie negativer oder positiver Art, bleiben deshalb ausser Ansatz. Die Steuerbelastung des zukünftigen Standortes jedoch ist als ausgesprochen "günstig" zu bezeichnen, was zusätzliche 2,5 Qualifikationspunkte (+ 5P x 0,5 GF = + 2,5 QP) ergibt. Hinsichtlich der Bankpräferenzen müssen dagegen 2,5 Qualifikationspunkte (- 5 P x 0,5 GF = - 2,5 QP) abgezogen werden, da gemäss einer Umfrage mit einer zurückhaltenden Reaktion der Bevölkerung gegenüber der Eröffnung einer weiteren Bankfiliale gerechnet wird. Angesichts der Kompensation dieser Einzelresultate sind auch für die zusammengefassten Bevölkerungsfaktoren keine Ergänzungspunkte notwendig.

Bei der Untersuchung der weiteren Determinanten gilt es, am Ende 16,5 Zusatzpunkte zu berücksichtigen, was zu einem Gesamtergebnis von 283 Qualifikationspunkten führt. Die abschliessende Beurteilung des Einzugsbereiches liegt demnach zwischen "überdurchschnittlich" und "durchschnittlich"

Dieses Ergebnis wird durch das Qualifikationsprofil veranschaulicht, das nichts anderes als die Verbindungslinie der in den entsprechenden Bewertungsspalten markierten Faktoren ist. Dabei werden die einzelnen Daten und ihre Kategorien durch ein Kreuz bzw. einen Kreis gekennzeichnet und durch gestrichelte bzw. durchgezogene Geraden miteinander verknüpft, wobei letztere als die eigentliche Profillinie angesehen werden können. Je weiter sich das Qualifikationsprofil der linken Seite nähert, desto günstiger ist im Prinzip das Geschäftsrayon der zukünftigen Filiale zu beurteilen.

3223 Stärken und Schwächen des Qualifikationsschemas

Mit dem Qualifikationsschema wird den Entscheidungsgremien ein Instrument an die Hand gegeben, das einen Teil der geschäftsstellenpolitischen Fragen auf pragmatische Weise beantworten hilft. Seine Stärke liegt nicht so sehr in der isolierten Beurteilung eines einzelnen Einzugsbereiches, sondern eher in einer vergleichenden Bewertung. Während sich bei einer absoluten Betrachtung eine Reihe von Imponderabilien, z.B. subjektive Einschätzungen, bemerkbar machen können, können dieselben bei einer relativen Betrachtung mit anderen Projekten in Vergangenheit und Gegenwart infolge des einheitlichen Beurteilungsmassstabes reduziert werden.

Gewisse Probleme werden sich in diesem System bei der Gewichtung der einzelnen Bestimmungsfaktoren ergeben, worauf bereits hingewiesen wurde. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Zuordnung der Gewichte an Hand der einschlägigen expansionspolitischen Erkenntnisse vorgenommen wurde. Auch eine Schätzmethode kann mit einem hohen Grad an Sicherheit verbunden sein, wenn sie an Hand von Leit- und Vorstellungsbildern geprägt wurde. Des weiteren kann bei der eigentlichen Bewertung die eine oder andere Schwierigkeit auftauchen. Bei der Punktvergabe können subjektive Elemente insofern eingeschränkt werden, als genau festgelegt werden kann, bei welcher Beschaffenheit bzw. Grössenordnung ein Faktor bestimmte Punkte der Skala erhält. Beispielsweise wird ein Einzugsbereich mit 20.000 bis 25.000 Einwohnern mit "durchschnittlich" (= 6 Punkte) oder die Präsenz von nur einem Konkurrenzinstitut mit "weit überdurchschnittlich" (= 10 Punkte)bewertet.

Bei der Anwendung des Qualifikationsschemas im konkreten Untersuchungsfall muss selbstverständlich die Beurteilung der einzelnen Komponenten innerhalb einer Gruppe von Kriterien ebenso aufeinander abgestimmt werden, wie die jeweiligen spezifischen Gegebenheiten gebührend berücksichtigt werden müssen.

323 Organisation der Datenerfassung

Als organisatorisches Konzept für die Datenerfassung des Einzugsbereiches empfiehlt sich in einem überregionalen Filialsystem eine spezifische Aufgabenteilung zwischen zentralen und dezentralen Instanzen. Als Arbeitsunterlage eignet sich ein einheitlicher "Expansionsfragebogen", der durch die sich mit der Geschäftsstellenpolitik beschäftigenden Abteilungen, unter der Federführung der Planungs- oder Marketingabteilung, erstellt werden sollte. Ohne auf die detaillierte Ausgestaltung eines solchen Fragebogens einzugehen, wird er im wesentlichen die beschriebenen Determinanten, in einer in Einzelfragen umschriebenen Form, enthalten. Es bietet sich als Idealtypus ein Fragebogen mit der Anordnung der im Qualifikationsschema aufgeführten Kriterien an.[1)]

Bei Aeusserung irgendwelcher Expansionswünsche, die in der Hauptsache von bedeutenden regionalen Filialen ausgehen dürften, wird der Expansionsfragebogen aus informatorischen Ueberlegungen, d.h. zur Bearbeitung bestimmter Daten an die betreffende Geschäftsstelle übermittelt. Es handelt sich einerseits um Fragen, die eine genaue Kenntnis der örtlichen Verhältnisse erfordern. Andererseits gibt es gewisse Angaben, die wegen fehlender statistischer Veröffentlichungen, was in der Schweiz vor allem auf kantonaler Ebene der Fall ist, direkt bei den zuständigen Behörden ermittelt werden müssen. Letztlich soll es auch der antragstellenden Instanz ermöglicht werden, ihre grundsätzlichen Vorstellungen zu konkretisieren.

---

1) Mit der Verwirklichung dieser Vorstellungen hat der Verfasser in der Zwischenzeit gute Erfahrungen gesammelt, ebenso wie im übrigen auch mit dem gesamten Qualifikationsschema.

Im übrigen gewährleistet eine möglichst genaue Fragestellung zusammen mit der Einheitlichkeit des Fragebogens eine Uebereinstimmung und Vergleichbarkeit des von verschiedenen Stellen gelieferten statistischen Materials. Nach Rücksendung des partiell ausgefüllten Fragebogens wird dieser durch bestimmte Abteilungen der Zentrale, z.B. der Volkswirtschafts- oder Marktforschungsabteilung, an Hand eigener Unterlagen vervollständigt. Schliesslich wird der gesamte Fragenkatalog bzw. seine Antworten auf die vorgeschlagene Art und Weise bewertet und das Analyseergebnis - eventuell nach einer abschliessenden Diskussion mit dem Antragsteller - den Leitungsorganen zur Verfügung gestellt.

33 Uebersetzung der Determinanten in operationale Bankpotentialdaten

Nach einem ersten Ueberblick über sämtliche externe Einflussfaktoren und einer Sichtung und Gewichtung dieser Determinanten werden in diesem Abschnitt - gemäss eingangs beschriebenem Procedere - bestimmte makroökonomische Grössen in bankrelevante Grössen transformiert, also gewissermassen in die Terminologie der Banken übersetzt.

330 Bankpotential eines Einzugsbereiches

3300 Begriff des Bankpotentials

Das Bankpotential ist ein modifizierter Begriff des allgemeinen Marktpotentials eines Gebietes. Es beinhaltet

- die Gesamtheit und das Volumen der bankgeschäftlichen Beziehungen, welche auf Grund der gegebenen Datenkonstellation in einem Einzugsbereich für Bankinstitute als grundsätzlich möglich erachtet werden müssen.

Dieses Bankpotential lässt sich generell aufteilen in ein beschaffungspolitisch und in ein absatzpolitisch relevantes Potential. Ersteres wird durch das Total der Kundengelder repräsentiert und beinhaltet Spargelder und Depositen,[1] während für die Belange der Absatzpolitik vor allem das Debitorenpotential, d.h. die Vielfalt der möglichen Kreditbeziehungen, von Interesse ist.

Es scheint bereits an dieser Stelle die Bemerkung angebracht, dass man hauptsächlich den beschaffungspolitischen Sektor, und hier wiederum die Spargelder, auf die vorgeschlagene Weise in den Griff bekommen kann. Die Aktivgeschäfte eignen sich aus den verschiedensten Gründen,

---

1) Für die geschäftsstellenspezifische Problematik können die Bankengelder ausser Betracht gelassen werden, da sie gemäss den empirischen Erfahrungen nicht von Bedeutung sind, wie sich in einem späteren Abschnitt noch zeigen wird.

z.B. statistischer Art, weniger für eine diesbezügliche Ableitung.

3301 Beschaffungspolitisch relevantes Potential

33010 Sparpotential

330100 Bedeutung und Begriff des Sparpotentials

Ohne den Untersuchungsergebnissen über die tatsächliche Bedeutung der einzelnen Fremdgeldpositionen vorzugreifen, ist zu betonen, dass die Spargelder bei den einzelnen Geschäftsstellen der Universalbanken ein ungleich wichtigeres Finanzierungsmittel darstellen als innerhalb des Gesamtinstituts. Je kleiner eine Geschäftsstelle ist, desto grösser wird normalerweise der Einfluss der Spargelder sein.

Die Summe aller möglichen Spargelder in einem Gebiet wird als "Sparpotential" bezeichnet. Es wird im Idealfall, beispielsweise bei Uebereinstimmen des Einzugsbereiches mit Kantons- oder Landesgrenzen, mit dem Banksparen oder "bankmässigen Sparen in Form von Spareinlagen, Depositen- und Einlageheften sowie Kassenobligationen in Publikumsbesitz"[1] identisch sein. Obwohl auch den Sicht- und noch mehr den Termingeldern Sparcharakter zukommen kann und in der Praxis auch zukommen wird, steht in diesem Zusammenhang lediglich das Sparpotential in vorstehendem Sinn zur Diskussion.

Für die weiteren Ausführungen ist es wichtig, dass unter dem Begriff des Sparpotentials (oder des möglichen Sparvolumens) immer zu ermittelnde Grössen (Soll-Grössen) verstanden werden, während das Banksparen bereits ermittelte, statistisch verfügbare Grössen (Ist- oder Ausgangsgrössen) beinhaltet.

---

1) Uebliche Definition des schweizerischen Banksparens (vgl. Das Schweizerische Bankwesen im Jahre 1968, S. 39).

330101 Idealtypische Konzeption zur Bestimmung des Sparpotentials

Gestützt auf eine Fülle statistischer Unterlagen,[1] die in der Schweiz (noch) nicht vorhanden sind, hat man im amerikanischen Bankwesen eine Methode zur Bestimmung des Sparpotentials entwickelt, welche Gegenstand nachstehender Ausführungen sein wird. Diese Vorgehensweise wird deshalb als idealtypisch bezeichnet, weil sie sowohl theoretische als auch praktische Erkenntnisse miteinander verknüpft und zu konkreten Ergebnissen geführt hat, die zumindest befriedigen konnten.

Ausgangsbasis dieser Konzeption ist das Einkommen der Wohnbevölkerung eines Einzugsgebietes, und zwar in einer zusammengefassten Form als Familieneinkommen. Neben einem globalen Ausweis sind diese Einkünfte auch nach einzelnen Einkommenskategorien aufgegliedert, womit man gleichzeitig Aufschluss über die personelle Einkommensverteilung erhält. Von grösster Bedeutung ist jedoch die Tatsache, dass auf Grund von Erhebungen

- die Prozentzahl der Familien innerhalb der einzelnen Einkommenskategorien mit einem Sparkonto sowie
- der durchschnittliche Sparbetrag pro Konto

bekannt sind.

Diese Angaben erlauben nun die Bestimmung des durchschnittlichen Banksparens der verschiedenen Einkommensgruppen. Für die Anwendung in einem praktischen Fall muss lediglich die Anzahl der Haushalte in jeder einzelnen Einkommenskategorie ermittelt werden. Die Multiplikation

---

1) Exemplarisch sind zwei neuere Untersuchungen zu nennen:

Projector, Dorothy S. and Weiss, Gertrude S.: Survey of Financial Characteristics of Consumers 1966. Washington 1966;

O.V.: Consumer Expenditures and Saving. In: Federal Reserve Bulletin, hrsg. vom Board of Governors of the Federal Reserve System, 54. Jg. (1968), S. 245-253.

dieser Bevölkerungsziffern mit dem jeweiligen Volumen der Sparkonti hat letztlich das gesamte Sparpotential eines Einzugsbereiches zum Ergebnis. Anhand eines konkreten Beispiels wird noch einmal diese Vorgehensweise erläutert:

Tabelle 12

Bestimmung des Sparpotentials eines Einzugsgebietes[1)]

Familien-einkommen ($) (1)	Anteil der Familien mit Sparkonti (2)	Ø Sparbetrag pro Konto ($) (3)	Ø Banksparen ($) (2)x(3)=(4)	Anzahl Familien (5)	Sparpotential ($) (4)x(5)=(6)
Unter 1.000	22 %	2.240	493	50	24.650
1.000- 1.999	31 %	4.778	1.481	80	118.480
2.000- 2.999	32 %	2.468	790	120	94.800
3.000- 3.999	45 %	3.787	1.704	180	306.720
4.000- 4.999	43 %	3.071	1.321	250	330.250
5.000- 5.999	47 %	3.864	1.816	280	508.480
6.000- 7.499	53 %	3.614	1.915	250	478.750
7.500- 9.999	64 %	2.378	1.522	200	304.400
10.000-14.999	72 %	4.065	2.927	150	439.050
15.000 u.mehr	75 %	7.146	5.360	300	1.608.000
				1.860	4.213.580

Da die erwähnten statistischen Zahlen auf Grund nationaler Gegebenheiten zusammengestellt wurden, müssen in einem spezifischen Fall auch die regionalen Besonderheiten

---

1) Vgl. für die Angaben (1) - (4): The American Bankers Association: Supplement to "A Guide To Selecting Bank Locations". New York 1968, Tab.1; im folgenden zitiert als: Guide For Locations, Supplement.
Die Daten (1) - (3) entstammen ihrerseits dem 1968 Survey of Consumer Finances, hrsg. vom Survey Research Center of the University of Michigan.
Die Kolonne (6) ergibt sich aus Berechnungen des Verfassers auf der Basis eines angenommenen Einzugsbereiches (5).

berücksichtigt und durch eventuell notwendige Korrekturen zum Ausdruck gebracht werden, wie das in gleicher Weise schon bei der Behandlung der Prioritäts- und Komplementärfaktoren zur Sprache kam. Obwohl es mit gewissen Schwierigkeiten verbunden sein dürfte, allfällige Abweichungen gegenüber den Normen grössenmässig zu erfassen, hat sich beispielsweise in amerikanischen Untersuchungen herausgeschält, dass die lokalen Daten um nicht mehr als 25% von den nationalen Werten abweichen.[1)]

330102 Pragmatische Konzeption zur Bestimmung des Sparpotentials

3301020 Das Informationsproblem

In der Schweiz sind bis anhin keine (zugänglichen)[2)] Unterlagen vorhanden, die Aussagen über die Spargewohnheiten der einzelnen Einkommensgruppen der Bevölkerung zulassen,[3)] wie überhaupt auf dem bank- und volkswirtschaftlichen Sektor noch erhebliche Lücken an geeignetem statistischem Material klaffen.

Allerdings sind in der bereits zitierten jährlichen Nationalbankveröffentlichung eine Reihe von brauchbaren Angaben enthalten, die sich hauptsächlich mit dem Banksparen befassen. Von grossem Nutzen neben den

---

1) Vgl. The American Bankers Association: Guide for Locations, S. 31.

2) Es sprechen jedoch einige Umstände dafür, dass die eine oder andere Bank partielle Ergebnisse zu dieser Thematik besitzt, diese jedoch nur für die interne Verwendung bestimmt sind. In diesem Zusammenhang ist auf die Erfahrungen von Iseli hinzuweisen, die ihn zur Ueberzeugung kommen lassen, dass die Geheimhaltungspflicht der Banken in vielen Punkten übertrieben sei (vgl. Iseli, Edgar: Möglichkeiten des Marketing als Grundlage der Unternehmungsführung im Bankwesen. Dissertation, Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 1968, S. 7).

3) Das Institut Battelle arbeitet zur Zeit an einem Projekt "Savings 80", das sich unter anderem mit diesen Fragen beschäftigt (vgl. Institut Battelle: Proposition de recherche - Savings 80. Genève 1969).

nationalen Ergebnissen sind die kantonalen Ziffern, da sie auf Abweichungen von gesamtschweizerischen Werten hinweisen und damit eine befriedigende Ausgangsbasis für regionale bzw. lokale Untersuchungen darstellen. Darüber hinaus dürfte die Ableitung des Sparpotentials für ein bestimmtes Gebiet von den kantonalen Ergebnissen her den tatsächlichen Verhältnissen eher gerecht werden, als seine Ableitung vom gesamtschweizerischen Banksparen, wie sie Iseli auf Grund einer Untersuchung unter der Leitung von Kneschaurek darlegt.[1)]

33010200 Gesamtschweizerisches Banksparen

Ein charakteristisches Merkmal der schweizerischen Wirtschaft ist ihre hohe gesamtwirtschaftliche Sparquote, die seit Kriegsende in der Regel über den Werten der meisten anderen Industriestaaten liegt. Innerhalb der gesamten Ersparnisbildung vollzog sich in der Vergangenheit gleichzeitig ein Strukturwandel zu Gunsten der Ersparnisse der privaten Haushalte. Ihre Sparquote verzeichnete einen kontinuierlichen Anstieg, was schliesslich dazu führte, dass seit dem Jahre 1964 die Ersparnisse der Privatpersonen den höchsten Beitrag zum Nettosparkapitalvolumen der Schweiz leisten.[2)]

Einer der Hauptnutzniesser dieser intensiven Spartätigkeit waren die Banken. Das bankmässige Heftsparen in Form von Spareinlagen, Depositen- und Einlageheften (ohne Zinsgutschriften) stieg beispielsweise allein im Jahr 1968 um 2.304 Mio. Franken (Tabelle 13) im Vergleich

---

1) Vgl. Iseli, Edgar: a.a.O., S. 151 ff. Da die eigentliche Analyse Aussenstehenden nicht zugänglich ist, muss auf die Beschreibung von Iseli hingewiesen werden.

2) Vgl. Schweizerische Bankgesellschaft: Sparkapitalbildung in der Schweiz. Zürich 1966, S.5.
Dieselbe Entwicklung ist im übrigen auch in Deutschland zu beobachten (vgl. o.V.: Die soziale Struktur des Sparens. In: Der Volkswirt, 23.Jg. (1969), Nr. 15, S.33).

zu einer gesamten Ersparniszunahme der privaten Haushalte in Höhe von 4.140 Mio.Franken.

Tabelle 13

Veränderung und Struktur des schweizerischen Heftsparens 1968

	Sparhefte[1] (Mio.Fr.)	Depositen-und Einlagehefte (Mio. Fr.)	Heftsparen (Mio.Fr.)
Anfangsbestand	26.634,7	7.039,5	33.674,2
Einzahlungen	9.537,0[2]	9.058,6	18.595,6
+ Zinsgutschriften	1.009,6	262,5	1.272,1
Bruttozunahme	10.546,6	9.321,1	19.867,7
./. Auszahlungen	8.295,5[2]	7.996,3	16.291,8
Nettozunahme	2.251,1	1.324,8	3.575,9
Endbestand	28.885,8	8.364,3	37.250,1
Anzahl Hefte (in 1000)	8.128,4	1.537,8	9.666,2
Durchschnittsbestand pro Heft (in Fr.)	3.554	5.439	3.854

1) Die Zahlen sind grösstenteils dem schweizerischen Bankwesen im Jahre 1968, S. 142 ff., entnommen.

2)

	Einzahlungen	Auszahlungen
Durchschnittlicher Betrag (Fr.)	802	1.339
Anzahl pro Heft	1,48	0,77

Zieht man die Erfahrungen der Schweizerischen Bankgesellschaft zu Rate, nach der über 90% dieser Spargelder von Privatpersonen stammen[1], so kommt man zu dem Ergebnis, dass die Privathaushalte ungefähr die Hälfte ihrer Ersparnisse den Banken in Form des Heftsparens zur Verfügung stellten.

Am Jahresende 1968 erreichte das schweizerische Banksparen ein Volumen von 53.060 Mio. Franken (siehe umseitige Tabelle 14). Davon waren

- 28.855 Mio. Franken (= 54%) auf Sparheften
- 8.361 Mio. Franken (= 16%) auf Depositen- und Einlageheften
- 15.844 Mio. Franken (= 30%) in Kassenobligationen

angelegt.
Das bankmässige Sparen wuchs von 1958-1968 um 31.886 Mio. Franken auf 53.060 Mio. Franken, was eine Zunahme von 15,1%p.a. bedeutet. Die Guthaben auf Depositen-und Einlageheften verzeichneten die relativ grösste Steigerung um 281,2%, und zwar von 2.194 Mio. Franken auf 8.361 Mio. Franken. Die jährliche pro Kopf-Zunahme, die inzwischen auf 947 Franken angelangt ist, hatte im gleichen Zeitraum eine Erhöhung des Banksparens pro Kopf der Wohnbevölkerung von 4.613 Franken auf 8.677 Franken oder um 113,5% zur Folge.

Auch die Kontendichte hat sich weiter verstärkt, so dass auf 100 Personen in der Schweiz im Mittel 133 Sparhefte und 25 Depositen- und Einlagehefte, total also 158 Hefte, entfallen.

---

1) Vgl. Schweizerische Bankgesellschaft: a.a.O., S. 8.

Tabelle 14

Struktur des schweizerischen Banksparens (1958 - 1968)[1]

Jahresende	Spareinlagen		Depositen- und Einlagehefte		Kassenobligationen[3]		Banksparen total	
	Mio.Fr.	pro Kopf [2]	Mio.Fr.	pro Kopf	Mio.Fr.	pro Kopf	Mio.Fr.	pro Kopf
1958	12.729	2.443	2.194	421	6.251	1.200	21.174	4.064
1959	13.977	2.652	2.560	486	6.207	1.178	22.744	4.315
1960	15.079	2.777	2.977	548	6.827	1.258	24.883	4.583
1961	16.542	2.975	3.585	645	7.449	1.340	27.576	4.960
1962	18.077	3.223	4.220	752	8.048	1.435	30.345	5.411
1963	19.642	3.435	4.839	846	8.387	1.467	32.868	5.748
1964	21.001	3.605	5.314	912	9.413	1.616	35.728	6.134
1965	22.628	3.848	5.889	1.002	10.716	1.822	39.233	6.672
1966	24.322	4.086	6.479	1.088	11.410	1.917	42.211	7.091
1967	26.144	4.331	7.500	1.243	13.628	2.258	47.272	7.832
1968	28.855	4.719	8.361	1.367	15.844	2.591	53.060	8.677
Zunahme 1958-68								
- Mio.Fr.	16.126	2.276	6.167	946	9.593	1.391	31.886	4.613
- in %	126,7	93,2	281,2	224,7	153,5	115,9	150,6	113,5

1) Die absoluten Zahlen sind dem schweizerischen Bankwesen im Jahre 1968, S.39, entnommen.

2) Pro Kopf der schweizerischen Wohnbevölkerung (per Jahresende, vgl. Die Volkswirtschaft, hrsg. vom Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement, 32. Jg. (1959) ff.).

3) Ohne die in den Portefeuilles der Banken liegenden Kassenobligationen.

Der durchschnittliche Bestand beträgt 3.854 Franken, die sich aus 3.554 Franken je Sparheft und 5.439 Franken je Einlage- und Depositenheft zusammensetzen[1].
Ein Blick auf die Veränderungen der Spareinlagen innerhalb eines Jahres offenbart beispielsweise die liquiditätspolitisch interessante Tatsache, dass die mittleren Einzahlungsbeträge 802 Franken, die Auszahlungen dagegen 1.339 Franken betragen.[2] Die Nettozunahme ist demnach das Resultat von relativ häufigeren Einzahlungen (1,48 pro Heft gegenüber 0,77 Auszahlungen pro Heft).

33010201 Kantonales Banksparen

Nach der Charakterisierung des gesamtschweizerischen Banksparens können nun weitere Untersuchungen über das kantonale Sparvolumen angestellt werden. Da der Umfang des bankmässigen Sparens in den einzelnen Kantonen erheblich differiert, wurde durch die Umwandlung der absoluten Werte in Verhältniszahlen (gegenüber der Wohnbevölkerung) eine vergleichbare Ausgangsbasis geschaffen (siehe Tabelle 15).

Gegenüber dem nationalen pro Kopf-Sparbetrag (9.038 Franken)[3] weisen die Kantone Basel-Stadt, Zürich,

---

1) Vgl. Tabelle 13.

2) In diesem Zusammenhang ist auf die Arbeit von Bratz hinzuweisen, der sich eingehend mit der liquiditätspolitischen Problematik der Spareinlagenbewegung befasst und unter anderem die faktische Fristigkeit von Spareinlagen mit dem Modell der Abgangslinie misst (vgl. Bratz, Detlef: Ein Beitrag zur statistischen Analyse der Spareinlagen-Bewegung. Dissertation, Freie Universität Berlin 1966, vor allem S. 28 ff.).

3) Dieser Wert ist etwas höher als der des vorhergehenden Abschnitts, da kantonale Ergebnisse unter Einbezug der in den Portefeuilles der Banken liegenden Kassenobligationen publiziert werden.

Tabelle 15

Struktur des kantonalen Banksparens 1968 [1]

Kantone	Spareinlagen pro Kopf	Depositen-u. Einlagehefte pro Kopf 2)	Kassen-obligationen pro Kopf	Banksparen		korrigiertes Banksparen pro Kopf 3)
				Mio. Fr.	pro Kopf	
Zürich	4.631	2.345	4.416	12.337,1	11.392	dto
Bern	5.646	459	2.409	8.446,8	8.515	dto
Luzern	4.466	719	2.148	2.053,3	7.333	.
Uri	4.571	405	1.309	209,3	6.285	.
Schwyz	5.799	415	2.992	777,9	9.206	. } 7.790
Obwalden	4.540	788	2.276	190,1	7.604	.
Nidwalden	6.502	1.196	3.016	262,5	10.714	.
Glarus	5.464	440	612	273,7	6.517	dto
Zug	4.134	898	2.625	497,7	7.657	. } 7.790
Freiburg	4.273	717	2.311	1.255,8	7.301	dto
Solothurn	4.852	1.034	2.424	1.870,0	8.311	dto
Basel-Stadt	4.886	377	5.232	3.264,2	13.890	.
Basel-Land	3.203	868	2.261	1.231,6	6.332	. } 10.468
Schaffhausen	5.150	532	3.509	666,4	9.192	dto
Appenzell A.Rh.	4.095	305	1.743	310,2	6.143	.
Appenzell I.Rh.	7.179	-	2.090	124,2	9.269	. } 10.393
St. Gallen	6.464	733	3.812	4.106,4	11.009	.
Graubünden	4.287	668	2.726	1.121,5	7.682	dto
Aargau	5.698	368	3.133	3.817,2	9.198	dto
Thurgau	5.246	613	3.391	1.720,6	9.251	dto
Tessin	3.111	3.566	1.597	1.946,8	8.274	dto
Waadt	3.175	1.862	1.974	3.505,2	7.010	dto
Wallis	4.253	1.076	2.405	1.438,5	7.734	dto
Neuenburg	3.074	1.355	2.099	1.077,1	6.528	dto
Genf	4.232	2.164	2.335	2.763,2	8.730	dto
Schweiz	4.724	1.366	2.948	55.267,4	9.038	

1) Die absoluten Zahlen sind dem schweizerischen Bankwesen im Jahre 1968, Tab. 28, entnommen.
2) Pro Kopf der kantonalen Wohnbevölkerung (per Jahresende; vgl. Die Volkswirtschaft, 42.Jg.(1969),S.371
3) Bestimmten wirtschaftlichen Gegebenheiten zufolge können eine Reihe von Kantonen zusammengefasst und als Einheit betrachtet werden (vgl. Rosen, Josef: Zahlungsumsatz und Sozialprodukt 1946-1966.

St. Gallen und Nidwalden höhere Quoten auf (alle über 10.700 Franken). Eine Folgerung daraus wird sein, dass bei der Planung neuer Geschäftsstellen in diesen Gebieten - ohne Berücksichtigung anderweitiger Umstände - mit einem relativ höheren Sparpotential gerechnet werden kann.

Nach unten weichen die Werte in den Kantonen Appenzell A.Rh., Uri, Basel-Land, Glarus und Neuenburg ab (alle zwischen 6.100 Franken und 6.600 Franken), was zu entgegengesetzten Konsequenzen Anlass geben wird.

Die Unterschiede des pro Kopf-Sparens zwischen den einzelnen Kantonen treten überaus deutlich in Erscheinung, was allerdings zu einem Teil auf die alleinige Abgrenzung nach kantonalen Kriterien zurückzuführen ist. Berücksichtigt man nämlich gewisse wirtschaftliche Gegebenheiten,[1)] wie beispielsweise die gemeinsame Betrachtung beider Basler Kantone, dann weichen die solcherart korrigierten pro Kopf-Quoten nicht mehr so stark vom Mittelwert ab. Da die ursprünglich extremen Werte wegfallen, kommen alle Durchschnittsbeträge innerhalb einer Spanne von + 26% (Zürich mit 11.392 Franken) und - 28% (Glarus mit 6.517 Franken) zu liegen.

3301021 Direkte Ermittlung des Sparpotentials

Die beispielhafte Verwendung der vorstehenden Ergebnisse für die geschäftsstellenpolitischen Belange wird in einem konkreten Fall dargestellt.

Basel 1967). Man erhält somit korrigierte Banksparquoten
- für die Innerschweiz (Luzern, Nidwalden, Obwalden, Schwyz, Uri und Zug)
- für Basel-Stadt und Basel-Land
- für St. Gallen, Appenzell A.Rh. und Appenzell I.Rh.

1) Vgl. die Ergänzungen zu Tabelle 15.

In der Gemeinde X im Kanton Aargau wird aus irgendwelchen Gründen die Frage nach der Errichtung einer neuen Bankgeschäftsstelle akut. Die Gemeinde selbst weist ein Bevölkerungsvolumen von 10.000 Einwohnern, der voraussichtliche Geschäftsrayon ein solches von ungefähr 30.000 Personen auf. Des weiteren unterscheiden sich die Umweltfaktoren nur unwesentlich von denjenigen des gesamten Kantons.

Das aargauische Banksparen beträgt 3.817,2 Mio. Franken (1968), was eine pro Kopf-Quote von 9.198 Franken bedeutet.[1)] Das Sparpotential des Einzugsbereiches erhält man durch Multiplikation dieses Wertes mit der Einwohnerzahl, was zu einem Potential von 275,94 Mio. Franken führt. Bei einem voraussichtlichen Mindestgeschäftsvolumen von 8 Mio. Franken und der weiteren Annahme, dass die Spargelder die einzigen Fremdgelder der Filiale sein werden - in Wirklichkeit kommen z.B. Termin- und Sichtgelder hinzu -, würde das Erreichen dieser Erfordernisse einen Anteil von knapp 3% am gesamten Sparpotential des Einzugsgebietes und einen Kundenstamm von annähernd 900 Personen bedingen. Man kann diese Berechnungen auch an Hand der jährlichen Zuwachsraten anstellen. Die pro Kopf-Zunahme des bankmässigen Sparens im Kanton Aargau betrug im Durchschnitt 554 Franken (1968), was für den Einzugsbereich insgesamt 16,6 Mio. Franken ausmacht. Subtrahiert man von diesem Betrag die Zinsgutschriften, die ungefähr 22% der Bruttoeinlagen betragen, so waren es rund 13,0 Mio. Franken, die den Banken in einem Jahr zuflossen. Das Erzielen des obigen Mindestvolumens innerhalb von drei Jahren würde - unter der Annahme einer annähernd gleichbleibenden Nettozuwachsrate - einen Anteil von ungefähr 20% an eben diesen Nettoeinlagen erfordern.

---

1) Vgl. Tabelle 15.

Für sich allein betrachtet, ist diesen direkten Berechnungen ein etwas theoretischer Charakter nicht abzusprechen, im Zusammenwirken mit den bereits behandelten und im weiteren noch zur Diskussion stehenden Methoden sind sie jedoch durchaus geeignet, neue Massstäbe für die Expansionspolitik zu setzen.

3301022 Ableitung des Sparpotentials von Determinanten des Einzugsbereiches (indirekte Methode)

Eine weitere Möglichkeit zur Bestimmung des Sparpotentials einer Region besteht in seiner Ableitung von ökonomischen Kriterien. Man kann sie deshalb als indirekte Methode bezeichnen, im Gegensatz zu der direkten Berechnung des vorhergehenden Abschnitts. Bei der praktischen Anwendung wird es sich empfehlen, beide Methoden zu berücksichtigen. Der indirekten Ermittlung kommt nämlich eine überprüfende und eventuell korrigierende Funktion zu, da sie den regionalen Gegebenheiten besser Rechnung trägt.

33010220 Zusammenhang zwischen Banksparen und Volkseinkommen

Auf die Abhängigkeit des bankmässigen Sparens vom Einkommen, sei es vom persönlich verfügbaren Einkommen oder vom Volkseinkommen, weisen einige schweizerische Untersuchungen hin.[1] Diesen Zusammenhang bringen auch die Zahlen der vergangenen Jahre und ihre graphische Darstellung (Schaubild 7) sehr deutlich zum Ausdruck.

Tabelle 16

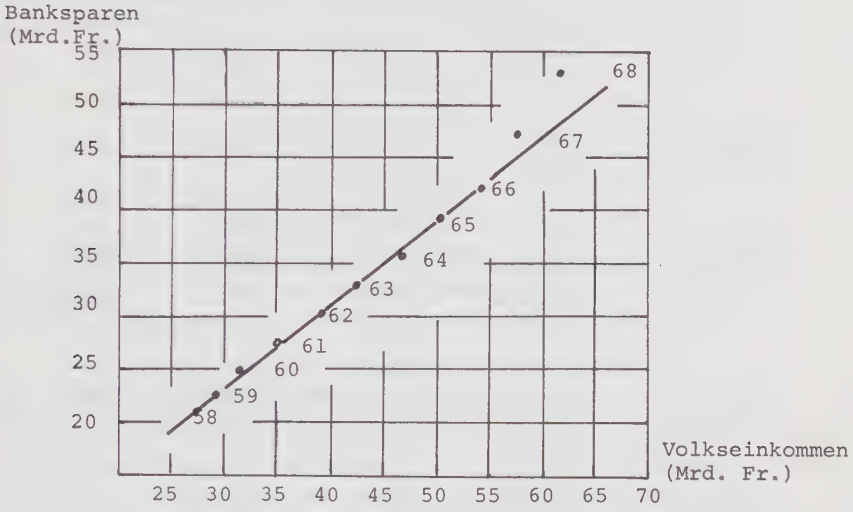
Zusammenhang zwischen Volkseinkommen und Banksparen (1958-1968)

Jahr	Volkseinkommen		Banksparen		Banksparen in % des Volkseinkommens
	nominal (Mio.Fr.)	Index (1958=100)	Mio. Fr.	Index (1958=100)	
1958	27.175	100,0	21.174	100,0	77,9
1959	29.030	106,8	22.744	107,4	78,3
1960	31.285	115,1	24.883	117,5	79,5
1961	34.920	128,5	27.576	130,2	79,0
1962	38.780	142,7	30.345	143,3	78,2
1963	42.320	155,7	32.868	155,2	77,7
1964	46.570	171,4	35.728	168,7	76,7
1965	50.145	184,5	39.233	185,3	78,2
1966	54.015	198,8	42.211	199,4	78,1
1967	57.500	211,6	47.272	223,3	82,0
1968	61.670	226,9	53.060	250,6	86,0
					79,6% im Durchschnitt

1) Vgl. Gerster, Ivo: Das freiwillige individuelle Sparen in der Schweiz und seine neuere Entwicklung. Dissertation, Universität Freiburg (CH) 1959, S. 15 ff.;
vgl. Iseli, Edgar: a.a.O., S. 152;
vgl. Karow, Uwe J.: Das Banksparen in der Schweiz und in der Bundesrepublik Deutschland seit 1954. Dissertation, Universität Bern 1966, S. 85 ff.

Schaubild 7

Zusammenhang zwischen Banksparen und Volkseinkommen (1958-1968) [1]



Der Abhängigkeitsgrad kann durch eine lineare Korrelationsanalyse gemessen werden. Die Berechnung für die Jahre 1958 - 1968 ergibt einen Korrelationskoeffizienten von $r = 0{,}99252$ [2], was auf einen sehr starken positiven Zusammenhang zwischen dem Volkseinkommen und dem Banksparen hinweist. [3]

---

1) Zeichnet man zusätzliche Werte vor 1958 in das Schaubild ein, so kommt der Zusammenhang noch plastischer zum Ausdruck.

2) Korrelationskoeffizient nach Bravais-Pearson

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})\ (y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \sum (y_i - \bar{y})^2}}$$

3) Bei einem $r = 0{,}99252$ ergibt sich ein $r^2 = 0{,}98509$, was bedeutet, dass 98,51% der gesamten Varianz der Sparpotential-Werte (y) auf Aenderungen der Volkseinkommenswerte (x) beruhen (vgl. beispielsweise Kellerer, Hans: Korrelationsanalyse. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, hrsg. von E.v. Beckerath, H. Bente u.a., 6. Band, Stuttgart - Tübingen - Göttingen 1959, S. 201).

Wohl birgt die Gegenüberstellung einer Stromgrösse (Volkseinkommen) und einer Bestandesgrösse (Banksparen) eine gewisse Problematik in sich. Bei Austausch des

Auf Grund der eindeutigen Ursachen-Wirkung-Beziehung vom Volkseinkommen (VE) auf das Banksparen (BkSp) interessiert hier lediglich die Regressionsgerade $y = a + bx$ bzw.

$$BkSp = a + b\ VE\ .$$

Für den spezifischen Fall ergibt sich dabei (in Mrd. Franken):

$$BkSp = -2{,}86591 + \underset{(0{,}08058)}{0{,}86314}\ VE.^{1)}$$

Bei einer Steigerung des Volkseinkommens um eine Mio. Franken nimmt das Volumen des Banksparens um 863.140 Franken zu (Anstieg der Regressionsgeraden siehe Schaubild 7).[2)]

Beziehungen zwischen dem Volkseinkommen und dem Banksparen besitzen nun nicht nur für die gesamte Schweiz Gültigkeit, sondern können auch für die kantonalen Verhältnisse festgestellt werden (siehe umseitige Tabelle 17).

Banksparvolumens durch den jährlichen Zuwachs desselben ergibt sich jedoch der grundsätzlich gleiche Sachverhalt, wenn auch mit einem niedrigeren Korrelationskoeffizienten von r = 0,89570. Generell muss in diesem Zusammenhang allerdings auf den möglichen Fehler hingewiesen werden, der durch den ausgeprägten Trendeinfluss der beiden Grössen entstanden sein kann.

1) Der Klammerausdruck gibt die Vertrauensgrenze des Regressionskoeffizienten bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% an.

2) Wohl kann das Ausmass des Zusammenhanges zwischen dem Banksparen und dem Volkseinkommen wegen der beidseitigen starken Autokorrelation überschätzt werden. Dennoch dürfte es unumstritten sein, dass zwischen beiden Grössen ein ökonomisch sinnvoller Zusammenhang besteht, dessen empirisch-statistische Fundierung letztlich auch Anliegen des Verfassers war.

Tabelle 17

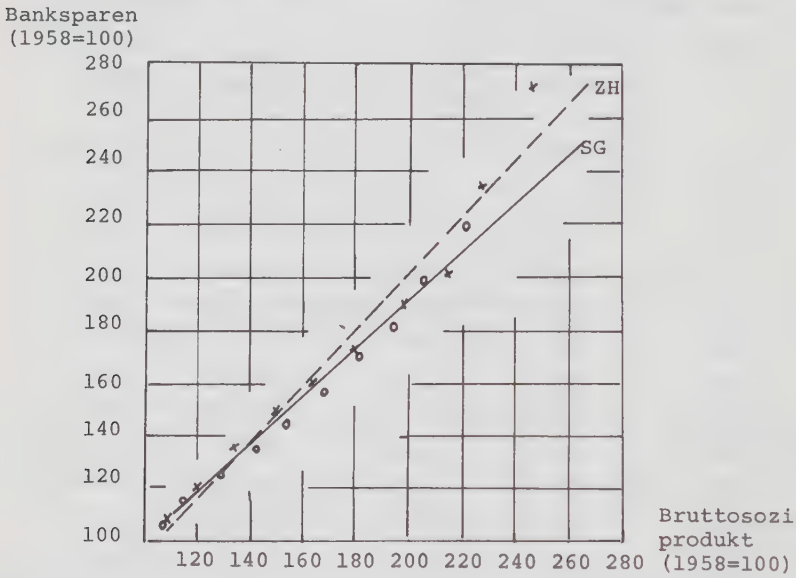
Zusammenhang zwischen Banksparen und Bruttosozialprodukt in den Kantonen Zürich und St. Gallen (1958 - 1968)[1]

Jahr	Zürich		St. Gallen	
	Banksparen	Bruttosozialprodukt	Banksparen	Bruttosozialprodukt
	(1958=100)		(1958=100)	
1958	100,0	100,0	100,0	100,0
1959	107,8	108,7	106,7	106,0
1960	120,4	119,6	115,5	114,2
1961	135,3	133,4	125,6	128,1
1962	148,9	148,6	135,4	141,4
1963	159,6	162,5	144,6	152,7
1964	172,1	179,1	156,5	167,5
1965	189,9	197,4	169,5	180,6
1966	201,2	213,7	181,7	193,4
1967	233,2	227,4	199,0	205,4
1968	271,5	246,3	219,9	221,2

1) Zürich und St. Gallen (einschliesslich beide Appenzell) wurden ausgewählt, nachdem die Untersuchung von Fischer (vgl.Fischer, Georges: Berechnung und Vorausschätzung regionaler Volkseinkommenszahlen in der Schweiz1950 - 1980. Struktur- und regionalwirtschaftliche Studien, hrsg. vom Schweizerischen Institut für Aussenwirtschafts- und Marktforschung an der Hochschule St. Gallen, Band 3, St. Gallen 1969, S. 46-47) zwar grosse absolute Abweichungen zu der Sozialproduktschätzung von Rosen ergab, die relative Entwicklung dieser beiden Kantone jedoch annähernd übereinstimmte. Es bot sich somit eine indexmässige Entwicklung an, die auf einigermassen objektiven Zahlen basierte. Da lediglich die Ergebnisse von Rosen lückenlos für den Zeitraum von 1958-1968 vorhanden sind, und zwar in Form des Bruttosozialprodukts, wurden dieselben verwendet (vgl. für die absoluten Werte Rosen, Josef: a.a.O., S. 106-107; derselbe: Das Volkseinkommen 1967 (1968) nach Kantonen. Neue Zürcher Zeitung, Nr. 508 (220) vom 19.8.1968 (11.4.1969), S. 5 (27)).

Schaubild 8

Zusammenhang zwischen Banksparen und Bruttosozialprodukt in den Kantonen Zürich und St. Gallen 1958 - 1968



Die Berechnung der Korrelationskoeffizienten ergibt

- für den Kanton Zürich: $r = 0,98479$ ($r^2 = 96,98\%$)
- für den Kanton St.Gallen: $r = 0,99442$ ($r^2 = 98,89\%$)

und weist auch für kantonale Verhältnisse auf einen sehr strammen positiven Zusammenhang von Banksparen (BkSp) und Bruttosozialprodukt (BSP) hin. Die Regressionsgeraden lauten (indexmässig, in % des Basisjahres)

- für den Kanton Zürich:

$$BkSp_{ZH}^{I} = \underset{(0,14082)}{-9,20149 + 1,05685} \cdot BSP_{ZH}^{I}$$

- für den Kanton St. Gallen:

$$BkSp_{SG}^{I} = \underset{(0,07474)}{5,48488 + 0,93193} \cdot BSP_{SG}^{I}.$$

Das bedeutet wiederum, dass eine Veränderung des Bruttosozialprodukts um eine Mio. Franken eine Veränderung des Bankspar-volumens in Zürich um 603.520 Franken und in St. Gallen um 1.146.580 Franken hervorruft.

33010221 Ermittlung des Sparpotentials in praktischen Fällen

Die Erkenntnisse der Korrelationsanalyse sind für die Bestimmung des Sparpotentials einer Region von grossem Nutzen, umso mehr als in der Zwischenzeit erstmals regionale und lokale Volkseinkommenszahlen der Schweiz veröffentlicht wurden.[1)]

Die Vorgehensweise einer solchen indirekten Methode wird an Hand von drei charakteristischen Fällen der Praxis illustriert und der direkten Methode gegenübergestellt. Zu diesem Zweck wurden drei Bezirke, welche dem Einzugsbereich von Universalbankfilialen etwa entsprechen könnten, in drei verschiedenen Kantonen der Schweiz ausgewählt.[2)] Es handelt sich um den Bezirk Vevey (Waadt), den Bezirk Brugg (Aargau) und den Bezirk Sargans (St. Gallen).

Das Volkseinkommen des Kantons Waadt betrug 1965 3.976,3 Mio. Franken[3)] (= 9.220 Franken pro Kopf)[4)], das Banksparvolumen machte 2.634,0 Mio. Franken (= 6.130 Franken pro Kopf) und damit 66,6% des Volkseinkommens aus. Das Volkseinkommen des Einzugsbereiches Vevey seinerseits belief sich auf 514,5 Mio. Franken (= 10.370 Franken pro Kopf), so dass sich für Vevey - bei Annahme einer gleichbleibenden Banksparquote - schliesslich ein Sparpotential von 340,5 Mio. Franken (= 6.780 Franken pro Kopf) errechnen lässt.

---

1) Vgl. Fischer, Georges: a.a.O., S. 66 ff.

2) Ausschlaggebend für die Wahl dieser Kantone war die Tatsache, dass bei ihrem Volkseinkommen die verhältnismässig grösste Uebereinstimmung zwischen den Berechnungen von Fischer, Rosen und der Schweizerischen Bankgesellschaft (vgl. die seit 1966 jährlich erscheinende Broschüre "Die Schweiz in Zahlen 1966 ff.", Zürich 1966 ff.) festzustellen ist, womit weitgehend objektive Ausgangsdaten gewährleistet sind.

3) Vgl. Fischer, Georges: a.a.O.,S.26; auch die nachfolgenden Volkseinkommensziffern sind dem Buch von Fischer entnommen.

4) Pro Kopf der Wohnbevölkerung, welche auf den letzten verfügbaren Volkszählungsergebnissen (1960) basiert.

Vergleicht man dieses Resultat mit demjenigen der direkten Methode, das bei einem Sparbetrag pro Kopf der Kantonsbevölkerung von 6.130 Franken und einer Einwohnerzahl des Einzugsgebietes von 36.953 zu einem Potential in Höhe von 304,0 Mio. Franken führen würde, so stellt man eine Abweichung von 12% fest. Da das pro Kopf-Einkommen generell als eine Messziffer der wirtschaftlichen Stärke einer Region verwendet wird, scheint das grössere Sparpotential angesichts der relativ höheren Einkünfte in Vevey (10.370 Franken gegenüber dem Kantonsmittel von 9.220 Franken) den tatsächlichen Verhältnissen eher gerecht zu werden.

Im zweiten Beispiel (Brugg) ergibt sich lediglich eine Differenz von knapp 6% zwischen den beiden Methoden, während im dritten Fall (Sargans) - bezüglich der jeweiligen Berechnung sei auf die folgenden Seiten verwiesen - eine erhebliche Abweichung zu Ungunsten der direkten Ermittlung zu konstatieren ist. Auch hier ist das Resultat der indirekten Methode zuverlässiger, da in dem fraglichen Einzugsgebiet ein weit unter dem kantonalen Durchschnitt liegendes pro Kopf-Einkommen (5.608 Franken gegenüber 8.100 Franken) festzustellen ist, was sich normalerweise negativ auf die Spartätigkeit auswirken wird. Die beiden grundsätzlichen Vorgehensweisen werden nachstehend mit Hilfe von Rechenformeln allgemeingültig ausgedrückt und auf die konkreten Tatbestände angewendet.

Indirekte Methode

$$SparP_E = s_K \cdot VE_E$$

wobei $s_K = \frac{BkSp_K}{VE_K}$

Symbole:

SparP = Sparpotential
BkSp = Banksparen
VE = Volkseinkommen
s = Banksparen in % des Volkseinkommens

Indices:
E = Einzugsbereich
K = Kanton

Direkte Methode

$SparP_E = q_K \cdot B_E$

wobei $q_K = \frac{BkSp_K}{B_K}$

Zusätzliche Symbole:

B = Bevölkerungszahl
q = Banksparen pro Kopf der Bevölkerung

1. Beispiel

Bezirk Vevey (Kanton Waadt)

Indirekte Methode

$BkSp_K$ = 2.634,0 Mio. Fr.
VE_K = 3.976,3 Mio. Fr.
VE_E = 514,5 Mio. Fr.

$SparP_E = \frac{66,6}{100} \cdot 514,5$ Mio.
= 340,5 Mio. Fr.

Direkte Methode

B_E = 36.953
B_K = 429.512

$SparP_E$ = 6.130 . 36.953
= 304,0 Mio. Fr.

(Differenz: + 36,5 Mio. Fr. = +12,0%)

2. Beispiel

Bezirk Brugg (Kanton Aargau)

Indirekte Methode

$BkSp_K$ = 2.992,4 Mio.Fr.
VE_K = 3.220,5 Mio.Fr.
VE_E = 228,7 Mio.Fr.

$SparP_E = \frac{92,9}{100} \cdot 228,7$ Mio.
= 212,5 Mio. Fr.

Direkte Methode

B_E = 27.092
B_K = 360.940

$SparP_E$ = 8.290 . 27.092
= 224,5 Mio. Fr.

(Differenz: - 12,0 Mio. Fr. = -5,6%)

3. Beispiel

Bezirk Sargans (Kanton St. Gallen)

Indirekte Methode		Direkte Methode	
$BkSp_K$	= 3.116,6 Mio.Fr.	B_E	= 25.234
VE_K	= 2.750,2 Mio.Fr.	B_K	= 339.489
VE_E	= 143,3 Mio.Fr.		
$SparP_E$	$= \frac{115,0}{100}$. 143,4 Mio.	$SparP_E$	= 25.234 . 9.330
	= 165,0 Mio.Fr.		= 235,5 Mio.Fr.

(Differenz: -70,5 Mio.Fr. = -42,7%)

Angesichts dieser Ergebnisse kann die bereits betonte Empfehlung, dass in Untersuchungsfällen möglichst beide Methoden angewendet werden sollen, nur noch einmal unterstrichen werden. Dabei ist, bei Vorhandensein von einigermassen zuverlässigen Volkseinkommensziffern, das Schwergewicht auf die indirekte Ermittlungsweise zu legen.

33010222 Zusammenhang zwischen Banksparen und Wehrsteuer

Eine weitere Möglichkeit zur Bestimmung des Sparpotentials einer Region besteht in dem (indirekten) Weg über das Wehrsteueraufkommen der natürlichen Personen. Einerseits basiert die Wehrsteuer in der gesamten Schweiz auf einheitlichen Erhebungsgrundlagen, was die eine Voraussetzung für allfällige Vergleiche ist, und andererseits ist ihr Zusammenhang mit dem Bruttosozialprodukt sehr stark, wie beispielsweise der Bericht der sogenannten Jöhr-Kommission[1] feststellt. In Anbetracht der Abhängigkeit des Banksparens vom Sozialprodukt dürfte sich bei Kenntnis spezifischer Wehrsteuerzahlen ebenfalls die

---

1) Vgl. Eidgenössische Expertenkommission zur Bearbeitung der Grundlagen und Methoden einer langfristigen Finanzplanung im Bunde: Schätzung der Einnahmen und Ausgaben des Bundes 1966-1974. Bern 1966, S. 47.

Gelegenheit bieten, Aussagen über das in Frage stehende Sparpotential zu treffen.

Der Zusammenhang zwischen dem Banksparen und der Wehrsteuer der natürlichen Personen wird in nachstehender Tabelle und Schaubild sichtbar.

Tabelle 18

Zusammenhang zwischen Banksparen und Wehrsteuererträgen der natürlichen Personen (1947 - 1962)

Bemessungsjahre 1)	Banksparen 2) (Mio.Fr.)	Wehrsteuererträge 3) (Mio.Fr.)	Banksparen als Vielfaches der Wehrsteuererträge (in 100)
1947/48	11.730	59	198,8
1949/50	12.810	62	206,6
1951/52	14.055	79	177,9
1953/54	15.971	92	173,6
1955/56	18.042	114	158,3
1957/58	20.321	147	138,2
1959/60	23.814	195	122,1
1961/62	28.961	276	104,9

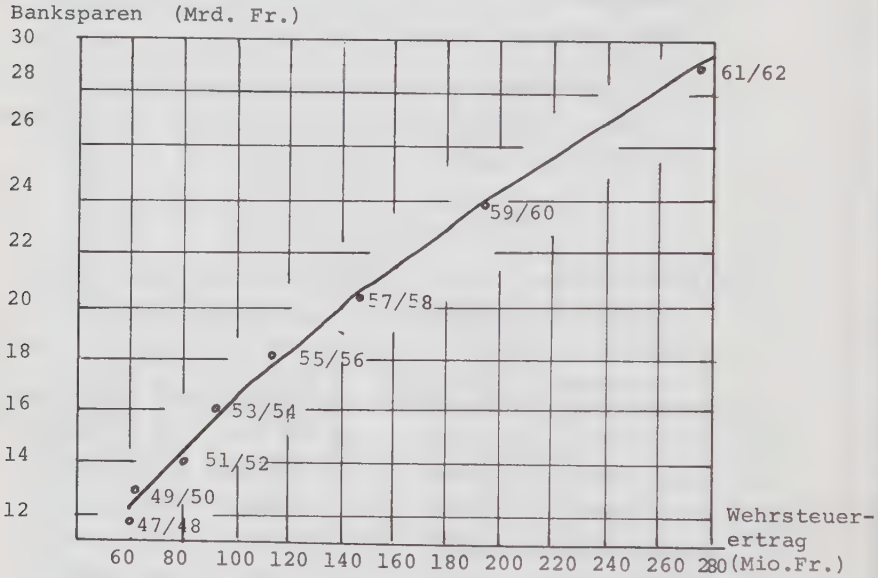
1) Die Bemessungsjahre liegen jeweils zwei Jahre hinter den eigentlichen Steuerjahren und drei Jahre hinter den Fälligkeitsjahren zurück.

2) Durchschnittliches Banksparen der Bemessungsjahre.

3) Ertrag der Fälligkeitsjahre zu gesetzlichen Bestimmungen von 1965 (vgl. Eidgenössische Expertenkommission zur Bearbeitung der Grundlagen und Methoden einer langfristigen Finanzplanung im Bunde: a.a.O, S. 45).

Schaubild 9

Zusammenhang zwischen Banksparen und Wehrsteuererträgen der natürlichen Personen (1947-1962)



Das Streudiagramm lässt einen parabolischen Zusammenhang zwischen der Wehrsteuer und dem bankmässigen Sparen vermuten. Aus diesem Grund wird eine Regressionsgleichung in der Form $y = a \cdot (x)^b$ aufgestellt.

In dem spezifischen Fall tritt das Banksparen (BkSp) an Stelle von y und die Wehrsteuer (WSt) an Stelle von x, so dass sich folgende Gleichung ergibt:

$$BkSp = a \cdot (WSt)^b$$

oder

$$\log BkSp = \log a + b \cdot \log WSt.$$

Bei Einsetzen der empirischen Zahlen wird die Stärke des Zusammenhanges durch den hohen Korrelationskoeffizienten $r = 0{,}99762$ ($r^2 = 99{,}52\%$) dokumentiert.

Die Regressionsgleichung hat folgendes Aussehen (in Mio. Franken)

$$\log BkSp = 3{,}07855 + 0{,}56788 \cdot \log WSt$$

oder

$$BkSp = 1.198{,}3 \cdot WSt^{0{,}56788}.$$

Nimmt die Wehrsteuer um einen Faktor 10 zu, dann verändert sich das Banksparen um den Faktor 3,6973.

Diese Ergebnisse können prinzipiell in ähnlicher Weise für die Ermittlung des Sparpotentials verwendet werden, wie es im Zusammenhang mit den Volkseinkommensdaten bereits ausgeführt wurde. Hauptsächlich können die modifizierten Wehrsteuerzahlen für die Abstimmung und Korrektur von nationalen und kantonalen Durchschnittsziffern auf regionale und lokale Gegebenheiten von Nutzen sein.[1] Beispielsweise kann den Wehrsteuer-Kopfquoten ungefähr dieselbe Aufgabe wie das pro Kopf-Einkommen (im vorhergehenden Abschnitt) zukommen.

33011 Depositenpotential

Die zweite wichtige Komponente für die Finanzierung einer neuen Geschäftsstelle, von Seiten der Privatkundschaft, stellen die Sicht- und Termingelder dar. Allerdings ist für diesen Bereich von vornherein auf fehlende statistische Unterlagen in der Schweiz hinzuweisen. Wenn überhaupt, so stehen nur bankinterne Erhebungen und Erfahrungssätze zur Verfügung, die in Verbindung mit bestimmten Umweltfaktoren - wiederum basierend auf Korrelationsanalysen - auf die jeweiligen Verhältnisse des Einzugsbereiches angewendet werden können.

---

1) Dabei ist beispielsweise an zwei unveröffentlichte Wehrsteuerstatistiken zu denken:
- Eidg. Wehrsteuer - 13. Periode (Steuerjahre 1965/66) - Natürliche Personen - Kantonsergebnisse - Gemeindeergebnisse, hrsg. von der Eidg. Steuerverwaltung, Bern 1969;
- Eidg. Wehrsteuer - 13. Periode (Steuerjahre 1965/66) - Kopfquoten, zusammengestellt von der Eidg.Steuerverwaltung, Bern 1969.

Die Ermittlung des Depositenpotentials einer Region kann grundsätzlich auf die gleiche Art wie diejenige des Sparpotentials erfolgen. An Hand der in Amerika publizierten Untersuchungen wird nachstehend das Potential an Checkkonten für einen Einzugsbereich errechnet.

Tabelle 19

Bestimmung des Checkpotentials eines Einzugsbereiches [1]

Familieneinkommen ($) (1)	Anteil der Familien m.Checkkonten (2)	Ø Betrag pro Konto ($) (3)	Ø Checkvolumen ($) (2)x(3)=(4)	Anzahl Familien (5)	Checkpotential ($) (4)x(5)=(6)
Unter 1.000	21%	637	134	150	20.100
1.000- 1.999	38%	491	187	180	33.660
2.000- 2.999	50%	698	349	250	87.250
3.000- 3.999	50%	638	319	320	102.080
4.000- 4.999	60%	470	282	380	107.160
5.000- 5.999	62%	470	291	450	130.950
6.000- 7.499	65%	370	241	430	103.630
7.500- 9.999	75%	439	329	300	98.700
10.000-14.999	81%	571	463	250	115.750
15.000 u.mehr	93%	1.696	1.577	220	346.940
					1.146.220

Allerdings ist diese Ermittlungsmethode lediglich für die Privatpersonen gültig, währenddessen das Depositenpotential der kommerziellen Kundschaft kaum mit Hilfe einer generell gültigen Formel im voraus geschätzt werden kann.

---

1) Vgl. The American Bankers Association: Guide For Locations, Supplement, Tab. 2, und die Anmerkungen zu Tabelle 12.

3302 Absatzpolitisch relevantes Potential

Wie bereits einleitend betont, erfolgt der grundsätzliche Ansatz dieser Arbeit von der Beschaffungsseite her, so dass dem absatzpolitischen Bereich weniger Aufmerksamkeit geschenkt wird. Gerechtfertigt wird diese Vorgehensweise unter anderem durch die Erkenntnisse der bisherigen Geschäftsstellenpolitik - worauf im einzelnen noch einzugehen sein wird -, dass die Nachfrage im Aktivgeschäft normalerweise die zur Finanzierung notwendigen Kundengelder übersteigt.
Im übrigen lassen sich auf dem Absatzsektor wiederum nur die Kreditgeschäfte der Privaten von den Umweltdaten ableiten, während für den kommerziellen Bereich die Feststellung des vorhergehenden Abschnittes gilt. Die prinzipielle Ermittlung des Kreditpotentials wird am Beispiel der Konsumentenkredite in Amerika erläutert.

Tabelle 20

Ermittlung des Potentials an Konsumentenkrediten[1)]

Familieneinkommen ($) (1)	Anteil der Familien mit Konsumentenkrediten (2)	Ø ausstehender Kreditbetrag ($) (3)	Ø Konsumentenkreditvolumen (2)x(3)=(4)	Anzahl Familien (5)	Potential an Konsumentenkrediten ($) (4)x(5)=(6)
Unter 2.000	14%	333	93	250	23.250
2.000-4.999	33%	747	493	800	394.400
5.000-7.499	56%	1.199	1.343	2500	3.357.500
7.500-9.999	62%	1.387	1.720	1000	1.720.000
10.000 u.mehr	56%	1.783	1.997	700	1.397.900
					6.893.050

1) Vgl. The American Bankers Association: Guide for Locations, Supplement, Tab.3, und die Anmerkungen zu Tabelle 12.

In der Schweiz sind allerdings keine derartigen Veröffentlichungen vorhanden. Besteht bei der Projektierung neuer Geschäftsstellen der Wunsch, auch das Debitorenpotential zu erfassen, so können durch Strukturuntersuchungen des debitorischen Kundenstammes gewisse Charakteristiken der Kreditnehmer in Erfahrung gebracht werden, welche in Verknüpfung mit bestimmten Bevölkerungsfaktoren den einen oder anderen Hinweis über das Kreditpotential des Einzugsbereiches erlauben.[1)]

3303 Zusammenfassung

Die Uebersetzung ökonomischer und demographischer Determinanten eines Einzugsbereiches in bankgerechte Grössenordnungen ist grundsätzlich möglich, wie die bisherigen Ausführungen ergeben. Allerdings hängt die praktische Anwendung der dargestellten Methoden im wesentlichen von den vorhandenen statistischen Unterlagen - externer und interner Art - ab. Im Gegensatz zu den Verhältnissen in Amerika bestehen in der Schweiz auf diesem Gebiet (noch) erhebliche Lücken - was in etwas eingeschränktem Mass im übrigen auch für die deutsche Situation gilt -, so dass zum heutigen Zeitpunkt lediglich Teilbereiche des Bankpotentials auf die vorgeschlagene Weise ermittelt werden können.
Das gilt hauptsächlich für den Bereich der Privatkundschaft und hier wiederum für das Potential der zukünftigen Kundengelder, die sich in der Regel in Form von Spargeldern in den Bankbilanzen niederschlagen. Allerdings kommt diesen Spargeldern - wie bereits erwähnt - ein umso grösseres

---

1) Ergänzend sei in diesem Zusammenhang der Hinweis von Weiss auf diesbezügliche amerikanische Untersuchungen angeführt (vgl. Weiss, Ulrich: Marktforschung der Kreditinstitute. Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Band 30, Berlin 1966, S. 187 - 188).

Gewicht innerhalb der Finanzierungsmittel zu, je kleiner die jeweilige Geschäftsstelle dimensioniert ist, was seinerseits normalerweise wiederum von der Grösse des Einzugsgebietes abhängt. Im gesamten Bereich des kommerziellen Geschäfts wird es dagegen auch bei verbesserten Informationen in Zukunft sehr schwierig sein, das beschaffungs- und absatzpolitisch relevante Potential mit Hilfe eines generell gültigen Konzepts zu ermitteln.

Um diese Lücken wenigstens teilweise zu schliessen, sind beispielsweise detaillierte Strukturanalysen der Bankkundschaft vonnöten, welche in Verbindung mit ökonomischen und sozio-ökonomischen Einflussfaktoren wertvolle Hinweise für die Expansionspolitik liefern können.

Mit zusätzlichen und verbesserten statistischen Unterlagen sind gleichzeitig auch Verfeinerungen der statistischen Methoden denkbar, wie z.B. die Anwendung multipler Regressionsanalysen.[1)]

331 Latentes Geschäftspotential eines Einzugsbereiches

3310 Allgemeines

Definitionsgemäss gibt das Bankpotential eines Einzugsbereiches über die grundsätzlichen bankgeschäftlichen Möglichkeiten in diesem Gebiet Aufschluss. Die allfällige Geschäftsstelle einer bestimmten Bank kann jedoch nur auf einen Bruchteil dieses gesamten Bankpotentials zählen, denn in der Regel haben sich bereits Konkurrenzinstitute

---

1) Hierzu sei auf den Artikel von Davidson, Fredrick : Locating Bank Branches with Management Science Help. In: The Bankers Magazine, Sommer 1969, S. 87-88, verwiesen.

im Einzugsbereich etabliert. Greift man sich die Grossbankenexpansion in der Schweiz heraus, so werden bei der Errichtung einer neuen Geschäftsstelle in einem bestimmten Ort normalerweise bereits Filialen der Kantonalbank und der Lokalbank(en) sowie die eine oder andere Grossbank vertreten sein.

Es stellt sich hiermit die Frage nach demjenigen Anteil am gesamten Bankpotential, der angesichts der Konkurrenz erreicht werden kann. Im Unterschied zum Begriff Bankpotential wird dieser erreichbare Marktanteil als latentes Geschäftspotential bezeichnet. Es beinhaltet seinerseits

- die Gesamtheit und das Volumen der bankgeschäftlichen Beziehungen, welche auf Grund der gegebenen Datenkonstellation in einem Einzugsbereich - einschliesslich der Konkurrenzsituation - für eine bestimmte Bank vermutlich erzielt werden kann.

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, ist jedoch die Konkurrenzanalyse in einem Filialbanksystem mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Andererseits bietet der universelle Filialbanktyp auch gewisse Vorteile für solche Untersuchungen, da die bedeutenden Institute etwa dieselbe Palette von Bankleistungen offerieren, und somit günstigere Voraussetzungen für allfällige Vergleiche geschaffen sind.

3311 Kriterien für die Beurteilung des Marktanteils

33110 Anteile am Gesamtmarkt

Eine Universalbank wird sicherlich jederzeit gewisse Vorstellungen über ihre Position im gesamten Bankensystem haben, da diese angesichts des veröffentlichten Zahlenmaterials relativ einfach zu ermitteln ist.[1)]

---

1) Beispielsweise an Hand des schweizerischen Bankwesens im Jahre 19.. ff. und der Geschäftsberichte der jeweiligen Banken.

Bilanzsummenmässig haben die Grossbanken mit 57,1 Mrd. Franken einen Anteil von 40,6% am Bilanztotal aller von der Bankenstatistik erfassten Institute in Höhe von 140,5 Mrd. Franken (1968), während die Schweizerische Kreditanstalt als Beispiel für eine einzelne Grossbank einen Anteil von 11,1% besitzt.

Möchte man die Verhältnisse am schweizerischen Markt analysieren, so befriedigen diese Zahlen keineswegs, denn speziell die Grossbanken sind im Auslandgeschäft sehr stark engagiert, so dass ihre Bilanzen in einem beachtlichen, aber lediglich schätzbaren Umfang durch diese Geschäfte beeinflusst sind.[1] Ausserdem bleibt in einem solchen summarischen Ueberblick die unterschiedliche Gewichtung der einzelnen Bankgeschäfte unberücksichtigt.

Ergiebiger sind auf jeden Fall die Anteile an den einzelnen Geschäftssparten, wenn auch hier der Auslandseinfluss nicht gänzlich ausgeschaltet werden kann. So haben beispielsweise die Grossbanken eine Quote von 48,9% oder 48,6% an den Kontokorrentdebitoren bzw. den gesamten Debitoren zu verzeichnen, während sich die Anteile einer Grossbank (Schweizerische Kreditanstalt) auf 13,6% und 13,4% belaufen. Bei dem Banksparen sehen die Ergebnisse wie folgt aus: sämtliche Grossbanken vereinigen 25,0% des bankmässigen Sparens auf sich, eine Grossbank (Schweizerische Kreditanstalt) ihrerseits 5,3%.

---

1) Lediglich die Schweizerische Bankgesellschaft veröffentlicht ihren Auslandsanteil, der sich 1968 bei den Aktiven auf 37,0% der Bilanzsumme und bei den Passiven auf 34,5% der Bilanzsumme beläuft.

33111 Anteile auf geographischen Teilmärkten

Anteilsberechnungen, die sich auf den nationalen Markt in seiner Gesamtheit beziehen, sind für einen ersten Ueberblick zwar interessant, können aber nicht unbesehen auf die Verhältnisse innerhalb regionaler Teilmärkte übernommen werden.[1] Die exakte Ermittlung solcher partiellen Marktanteile wiederum scheitert an dem bekannten Publizitätsproblem des Filialbankensystems, hauptsächlich was die Grossbanken anbelangt. Die Bilanzen der Kantonalbanken enthalten ihrerseits wenigstens Anhaltspunkte über die Verhältnisse auf kantonaler Ebene, jedoch bieten lediglich die Geschäftsberichte der Lokalbanken die Gewähr für regionale und lokale Bankdaten.

In Anbetracht dieser Erkenntnisse besteht faktisch keine andere Möglichkeit, als über eine ausführliche Analyse der jeweiligen Konkurrenzsituation in einem neuen Einzugsbereich näherungsweise zu aussagefähigen Marktquoten zu gelangen. Dabei kann auf die grundsätzlichen wettbewerblichen Voraussetzungen, die als charakteristische Prioritätsfaktoren in einem konkreten Untersuchungsfall bereits vorliegen, zurückgegriffen werden. Sie bilden die Ausgangsbasis für eine weiterführende Untersuchung der Komplementärfaktoren, wie sie im "Katalog der Bestimmungsfaktoren" im einzelnen aufgeführt sind.[2] Gleichzeitig werden die Erfahrungswerte der bestehenden

---

1) Ein Beispiel dafür ist die Tabelle 29 in: Das Schweizerische Bankwesen im Jahre 1968, in der die prozentualen Anteile der Kantonalbanken an den kantonalen Spareinlagen erheblich gegenüber dem Anteil an den schweizerischen Spareinlagen abweichen.

2) In der amerikanischen Praxis haben sich ähnliche Determinanten bei der Ermittlung des Marktanteils als zweckmässig erwiesen (vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 164, und die an dieser Stelle angeführte Literatur).

Geschäftsstellen in vergleichbaren Situationen zu Rate gezogen.[1] In diesem Zusammenhang ist die Eignung des Filialbankensystems schweizerischer und deutscher Prägung für diesbezügliche Vergleiche besonders hervorzuheben, denn die Präsenz einer bestimmten Anzahl von grössenordnungs- und leistungsmässig ähnlichen Geschäftsstellen der verschiedenen Bankengruppen ist an sehr vielen Bankplätzen anzutreffen.

Für die Beurteilung der Betriebsgrösse und des damit verbundenen Geschäftsvolumens einer Konkurrenzfiliale sind neben den Lokalitätsverhältnissen (Raumbeanspruchung, Gestaltung)[2] hauptsächlich Kenntnisse über das Personal in seiner Gesamtheit und seiner hierarchischen Struktur von Bedeutung.
Beispielsweise können bestimmte Erfahrungswerte über das Verhältnis von Personalbestand und Bilanzsumme genauere Anhaltspunkte für die Marktposition in einer bestimmten Region liefern.[3]

Im schweizerischen Durchschnitt ergeben sich folgende Bilanzsummen pro Mitarbeiter (1968):

- Kantonalbanken 5,14 Mio. Franken
- Bodenkreditbanken 4,88 Mio. Franken
- Andere Lokalbanken 3,54 Mio. Franken
- Grossbanken 2,50 Mio. Franken
- Sämtliche Banken 3,28 Mio. Franken.

---

1) Vgl. auch o.V.: Locating Bank Offices Through Research, Evaluation, S. 32.

2) Vgl. Siepmann, Jürgen: a.a.O., S.266.

3) Auf diese Möglichkeit ist bis jetzt in der Literatur und in der Praxis wenig hingewiesen worden. Genauso wie die Personalaufwendungen der Bilanzsumme gegenübergestellt werden können, besitzt auch der Wert: Bilanzsumme pro Personalbestand - ähnlich der industriellen Kennziffer: Umsatz pro Beschäftigte - seine Berechtigung. Die Problematik der Bilanzsumme als Bezugsgrösse ist selbstverständlich gebührend zu berücksichtigen (vgl. beispielsweise Hartmann, Bernhard: Bankbetriebsanalyse. Freiburg i.Br. 1962, S. 187).

Bei ihrer konkreten Anwendung sind diese Mittelwerte auf die praktischen Gegebenheiten abzustimmen. Innerhalb der ersten Gruppe kommt beispielsweise die Zürcher Kantonalbank auf eine Kennziffer von 5,57 Mio. Franken und die Basellandschaftliche Kantonalbank auf einen Wert von 6,51 Mio. Franken. Auf dem Grossbankensektor ergeben sich ebenfalls Unterschiede. Die Schweizerische Bankgesellschaft besitzt eine Quote von 2,46 Mio. Franken und einen Beschäftigtenanteil an der Summe des aktiven Inlandgeschäfts von 1,55 Mio. Franken. Der Schweizerische Bankverein weist eine Kennzahl von 2,51 Mio. Franken, die Schweizerische Kreditanstalt eine solche von 3,09 Mio. Franken und die Schweizerische Volksbank eine Relation von 1,76 Mio. Franken auf. Als Beispiel für eine lokal verwurzelte Filialbank sei schliesslich die Aargauische Hypotheken- und Handelsbank mit einem Wert von 4,89 Mio. Franken angeführt.

Für die Belange der Expansionspolitik liefern solche Ergebnisse den Hinweis, dass im Durchschnitt beispielsweise eine Kantonalbankgeschäftsstelle mit fünf Angestellten ein Geschäftsvolumen von annähernd 26 Mio. Franken, eine Grossbankgeschäftsstelle mit demselben Personalbestand ein Geschäftsvolumen von ungefähr 9 Mio. Franken und eine Geschäftsstelle von Bodenkreditbanken ein solches von etwa 24 Mio. Franken besitzt.[1] Trotz der gleich grossen personellen Dotierung ist sowohl der Geschäftsumfang der Kantonalbank- als auch derjenige der Lokalbankfiliale in groben Zügen auf das Dreifache des Umfanges der Grossbankfiliale zu veranschlagen.

---

1) Die Geschäftsvolumina erhält man durch Multiplikation der schweizerischen Durchschnittswerte mit dem Personalbestand (fünf Angestellte). Bei den Grossbanken kommt eine Kennziffer von 1,75 Mio. Franken zum Ansatz, die sich aus den ursprünglichen 2,50 Mio. Franken, vermindert um den für neue Geschäftsstellen irrelevanten Anteil des Auslandsgeschäfts, der in diesem Fall mit 30% angenommen wurde, ergibt.

Eine Bank kann es sich heute kaum mehr leisten, personelle Reserven nicht vollständig auszunützen, was vor allem für die Zeit nach einer bestimmten Anlaufperiode gilt, in welcher der Personalbestand durchaus überhöht sein konnte. Das ist ein weiterer Grund dafür, dass die "Bilanzsumme pro Mitarbeiter" im konkreten Fall einen einigermassen zuverlässigen Anhaltspunkt für die Grössenordnung der Geschäftsvolumina der Konkurrenzinstitute darstellt.

Die Berücksichtigung dieser Kriterien bietet in Verbindung mit den Erkenntnissen aus den anderweitigen Faktoren dieses Kapitels Gewähr dafür, dass die bestehenden Wettbewerbsverhältnisse im Einzugsbereich transparent und Aussagen über den erreichbaren Marktanteil der allfällig neuen Geschäftsstelle möglich werden, womit letztlich der Umfang des zukünftigen Geschäftspotentials in etwa abgesteckt werden kann.

4 BANKINTERNE KRITERIEN DER GESCHAEFTSSTELLENPOLITIK

40 Allgemeines

Nach einer eingehenden Erörterung der Umweltgrössen, die bei der Errichtung von Universalbankgeschäftsstellen in Erwägung zu ziehen sind, werden in diesem Kapitel die innerbetrieblichen Gesichtspunkte der Geschäftsstellenpolitik beleuchtet.

Neben grundlegenden Erkenntnissen über Zielsetzung und Planung wird das Schwergewicht auf die Untersuchung von Aufwands- und Ertragsfaktoren der neuen Filialen sowie auf ihre Erfassung in einem modifizierten Budgetsystem gelegt.

41 Zielsetzungen von Universalbanken

410 Das Modell der Unternehmung

Die Annahmen, auf denen die traditionelle wirtschaftswissenschaftliche Theorie aufbaut, und die auch heute noch vielen Untersuchungen zugrunde liegen, sind sehr stark vereinfacht und idealisiert. Das trifft vor allem auf diejenige zu, dass Unternehmer - eine kapitalistische Wirtschaftsordnung vorausgesetzt - nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip in seiner extremen Form handelt, in dem er nämlich seinen Gewinn bzw. die Rentabilität seines Kapitals zu maximieren trachtet.

Heute wird jedoch allgemein anerkannt, dass die Zielsetzung einer Unternehmung nicht mehr durch ein einziges Ziel, sondern nur durch ein pluralistisches Zielsystem erfasst werden kann. Die moderne Theorie versucht deshalb, die Unternehmensziele als eine geordnete Anzahl genereller Imperative, d.h. als ein System von Zielen aufzufassen und diese Zielfunktion der Realität anzunähern, indem sämtliche unternehmerische Motive soweit wie möglich mitberücksichtigt werden.

Heinen führt in diesem Zusammenhang folgende typische Zielvorstellungen an: das Gewinnstreben, das Umsatzstreben, das Wirtschaftlichkeitsstreben, die Sicherung des Unternehmenspotentials, die Sicherung der Liquidität, das Unabhängigkeits- und Vereinigungsstreben, das Prestigestreben, das Machtstreben sowie ethische und soziale Bestrebungen. [1] Wenn auch die Meinungen über die Ziele auseinandergehen, die in einem solchen Zielsystem berücksichtigt werden sollen, so besteht jedoch Einigkeit darüber, "dass das monetäre Erwerbsstreben auch im Rahmen eines realistischeren Zielsystems der Unternehmung eine dominierende Rolle spielt". [2]

411 Generelle Zielsetzungen von Universalbanken

Die allgemeinen betriebswirtschaftlichen Zielvorstellungen sind zum überwiegenden Teil auf die Zielvorstellungen der Universalbanken übertragbar, werden jedoch teilweise modifiziert und in anderer Weise akzentuiert.

In Dienstleistungsunternehmen, wie denjenigen der Banken, wird die Erzielung von Gewinnen ebenso eindeutig im Vordergrund stehen wie bei Unternehmungen des primären oder sekundären Sektors. Die Frage nach der zeitlichen Dimension des Gewinnziels ist angesichts des Charakters der Universalbankgeschäfte eindeutig zu beantworten. Die eine oder andere Bankleistung ist - für sich allein betrachtet - wohl als reines Verlustgeschäft zu charakterisieren, sie wird jedoch dazu beitragen, der Bank ein gewisses Vertrauenspotential zu schaffen, welches die Grundlage für ertragsbringende Geschäfte in einer anderen Banksparte sein kann. "Die kurzfristige Gewinnmaximierung ist daher bei einem Kreditinstitut ... nicht zu verwirklichen". [3]

---

1) Vgl. Heinen, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung. Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, hrsg. von E. Heinen, Band 1, Wiesbaden 1966, S. 59 ff.

2) Kirsch, Werner: Gewinn und Rentabilität. Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, hrsg. von E. Heinen, Band 5, Wiesbaden 1968, S. 18.

3) Spohr, Gotthard: Das Prinzip der Gewinnmaximierung in seiner Bedeutung für die Kreditinstitute. In: Oesterreichisches Bank-Archiv, 7. Jg. (1959), S. 341.

Ergänzend zum langfristigen Gewinnziel, als der grundsätzlichen Zielsetzung der Universalbanken, treten gewisse Prestigeüberlegungen hinzu. Diese werden neben dem quantitativen Angebot an Dienstleistungen beispielsweise durch die qualitative Ausführung derselben mitbestimmt. Sie finden ihren Ausdruck in einer aufmerksamen Beratung der Kunden und in einer schnellen und möglichst fehlerlosen Erledigung der Aufträge. Des weiteren sind besondere Fähigkeiten der Bankleitung in Verbindung mit einer soliden Unternehmungspolitik sowie ausgezeichnete geschäftliche Ergebnisse dazu geeignet, das Image einer Bank aufbauen und verstärken zu helfen. Man kann das Streben nach Prestige und Macht durchaus als Komplementärziel, d.h. als bègleitende und ergänzende Zielsetzung des Gewinnstrebens begreifen.

Somit ist das erwerbswirtschaftliche Prinzip in seiner markantesten Ausprägung, nämlich der Maximierung des Unternehmensgewinnes, nicht als absolute, starre Zielsetzung der Universalbanken, sondern durch das Einbeziehen sämtlicher subjektiven und traditionellen Einflussfaktoren als ein r e l a t i v e s Streben nach der möglichst günstigsten Lage der Bank zu verstehen.

412 Spezielle Zielsetzungen bei der Geschäftsstellenpolitik

Die Zielvorstellungen im Rahmen der Expansionspolitik sind von den allgemeinen Zielen der Bank abhängig. Sie werden im einen oder anderen Fall mit ihnen übereinstimmen. In einem pluralistischen Zielsystem sind bestimmte Ziele nämlich nicht nur mit Hilfe der Geschäftsstellenpolitik sondern auch durch andere unternehmenspolitische Massnahmen zu verwirklichen.

Des weiteren hängen die spezifischen Ziele von der Aufgabe, Art und Bedeutung der jeweiligen Geschäftsstelle ab. Es dürfte ohne weiteres klar sein, dass die Bankleitung mit der Gründung einer Filiale im Geschäftszentrum einer Grossstadt

andere Ziele verfolgt, sich anderweitige Vorstellungen über das zukünftige Bankgeschäft macht, als bei der Errichtung einer Zweigstelle in einer ländlichen Gegend.

Den folgenden Ausführungen über die möglichen und durch die Praxis immer wieder belegten geschäftsstellenpolitischen Zielsetzungen wird die Unterteilung von Heinen in quantifizierbare und nicht-quantifizierbare Ziele zugrunde gelegt. [1)]

4120 Quantifizierbare Zielsetzungen

Bei Expansionsüberlegungen wird die Gewinnmotivation zweifellos an vorderster Stelle stehen. Das Streben nach Gewinn kann einmal auf die Maximierung des Gewinns und zum anderen auf das Erreichen eines bestimmten Gewinn-Niveaus abgestellt sein.

Obwohl im öffentlich-rechtlichen Sektor und im Genossenschaftsbereich mehr oder weniger gemeinnützige Zielsetzungen an vorderster Stelle stehen, wohnen der Tätigkeit dieser Kreditinstitute jedoch auch gewisse angemessene Gewinnvorstellungen inne. Zwar wird das Gewinnstreben von diesen Banken definitionsgemäss abgelehnt, dennoch sind bestimmte Mindestgewinne normalerweise die Voraussetzung für eine Erhaltung und Mehrung der Wirtschaftskraft der einzelnen Institute und damit für ein Bestehen im Bankenwettbewerb. Bächler und Stampfli weisen daraufhin, dass die schweizerischen Kantonalbanken zumindest partiell "nicht nach dem Grundsatz der blossen Selbsterhaltung geführt" [2)] werden. Ein Indiz dafür ist der mutmassliche Anteil am Reingewinn der Kantonalbank, der in den kantonalen Voranschlägen erscheint und der in der Vergangenheit eine steigende Tendenz aufweist. [3)]

---

1) Vgl. Heinen, Edmund: a.a.O., S. 113 ff.

2) Bächler, H. und Stampfli, A.: Allgemeine Bankbetriebslehre. 3., durchgesehene Aufl., Zürich 1961, S. 67.

3) Vgl. ebenda, S. 67.

Obwohl der Begriff und die praktische Ermittlung des Umsatzes im Bankbetrieb mit grossen Schwierigkeiten verbunden ist, wird er von einigen Autoren als Zielkomponente angeführt. Göbbels schreibt bereits 1923, dass die Filialen die Aufgabe haben, "das Arbeitsgebiet der Bank zu vergrössern und die Umsätze zu steigern, um den Gewinn zu erhöhen".[1)]

Als weitere konkrete Zielgrösse ist der Marktanteil eines Kreditinstitutes anzuführen. Der Erweiterung des eigenen Marktanteils mittels Errichtung neuer Geschäftsstellen muss vor allem bei den Grossbanken ein bedeutendes Gewicht beigemessen werden, was sich in der expansionspolitischen Praxis immer wieder beweist. Dabei kann und wird dieses Motiv des öfteren im Gegensatz zu Rentabilitätsgesichtspunkten stehen.[2)]

In diesem Zusammenhang ist auf die Geldbeschaffung als weiteres Ziel der expansionspolitischen Aktivität hinzuweisen. War es ursprünglich nur ein Mittel zur Zielerreichung, gewissermassen eines der Vorziele, so ist dieser Beweggrund im Hinblick auf die zunehmende Bedeutung der privaten Einkommensempfänger bei der Gewinnung von Fremdgeldern für viele Universalbanken in der Zielhierarchie weiter angestiegen.

In ähnlichem Sinn wird dem Ziel der Bilanz- bzw. Geschäftsvolumenausweitung Beachtung geschenkt.[3)] Allerdings ist ein übersteigerter Wettbewerb um die grösste Bilanzsumme, wie es zum Teil unter den drei grössten Schweizer Banken der Fall

---

1) Göbbels, Math.: Der Filialbetrieb der deutschen Kreditbanken. Bank- und finanzwirtschaftliche Abhandlungen, hrsg. von W. Prion, Heft 2, Berlin 1923, S. 49; vgl. allgemein auch Mülhaupt, Ludwig: Umsatz-, Kosten- und Gewinnplanung einer Kreditbank. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge 8. Jg. (1956), S. 10.

2) Vgl. Bösel, Friedrich: Die Bankstellenentwicklung von 1958 bis 1964. In: Bank-Betrieb, 5. Jg. (1965), S. 115.

3) Vgl. zu diesem Problemkreis allgemein Schweizer, Samuel: Die Bedeutung der Bilanzsumme bei den Grossbanken. In: Wirtschaft und Recht, 19. Jg. (1967), S. 183-189.

ist, weder betriebswirtschaftlich noch volkswirtschaftlich gutzuheissen. Für die einzelne Geschäftsstelle allerdings stellt das Erreichen eines bestimmten Bilanzvolumens, z.B. 10 Mio. Franken innerhalb von drei Jahren, ein ausgezeichnetes operationales Ziel dar.

Schliesslich sind zwei Zielvorstellungen zu erläutern, deren Bedeutung in spezifischen Expansionsfällen nicht zu unterschätzen sein wird. Es handelt sich zum einen um das Kostendeckungsprinzip, das ziemlich viel Aehnlichkeit mit dem Angemessenheitspostulat bei den Gewinnen hat, wenn man beispielsweise einen bestimmten Zinszuschlag für das Eigenkapital mit in die Kosten einbezieht. Aufgrund persönlicher Erfahrungen und Gespräche lässt sich feststellen, dass das langfristige Ziel der Kostendeckung bei einer Anzahl von Geschäftsstellen von vornherein festgelegt ist, wenn es unter Einbeziehung aller gegebenen Umweltbedingungen kaum möglich erscheint, jemals einen Ueberschuss zu erwirtschaften. Für die Errichtung einer solchen Filiale sind in der Regel nicht-quantifizierbare Ziele ausschlaggebend.

Zum andern ist hier auf das kürzerfristige Ziel der Verlustminimierung hinzuweisen. Kürzerfristig deshalb, weil bei der Mehrzahl der neu errichteten Geschäftsstellen eine gewisse Anlaufzeit, eine gewisse Durststrecke mit einzukalkulieren ist. innerhalb der die Bestrebungen der Filiale darauf ausgerichtet sind, die roten Zahlen in Grenzen zu halten, bzw. sie zu minimieren. Wenn auch nicht ausschliesslich, so ist doch tenzenzmässig den Ausführungen Hoffmanns zuzustimmen: "Am Anfang kann überall kein Ertragsausgleich gegeben sein, er muss sich aber später einstellen, sonst wird kein Institut, gleichviel welcher Gruppe, unrentable Stellen auf die Dauer durchschleppen. Dabei ist klar, dass grosse Institute sich entsprechende Aufwendungen auch für längere Zeit am ehesten leisten können." [1)]

---

1) Hoffmann, Josef: Aktive Zweigstellenpolitik der Kreditinstitute. In: Sparkasse, 76.Jg.(1959), S. 270.

4121 Nicht-quantifizierbare Zielsetzungen

Der Tatbestand, dass die Banken ihr Geschäftsstellennetz nicht nur dann ausweiten, wenn eine Rentabilitätssicherung wahrscheinlich ist, wird durch die verschiedensten Vorkommnisse in der Praxis untermauert. Gerade im Bankgewerbe kommen neben den wirtschaftlichen Gesichtspunkten noch andere bedeutende Einflussfaktoren in Betracht, die wesentlich zur Zielbildung mit beitragen. Könneker trifft einmal für die deutschen Verhältnisse die Feststellung, dass bei der Ausdehnung des Zweigstellennetzes "ertragswirtschaftliche Ueberlegungen hinter solchen ideologischer und traditioneller Art" [1] zurücktreten müssen. Logischerweise besitzen dabei diejenigen Institute grössere Chancen, im Wettbewerb mit der Konkurrenz - sei es gegenüber einzelnen Banken oder ganzen Bankgruppen - einen mehr oder weniger fragwürdigen Vorsprung zu gewinnen, welche aufgrund einer günstigen potentiellen Ausgangsposition kurzfristig auf Erträge verzichten und die Verwendung finanzieller Mittel zur Erreichung nicht-quantifizierbarer Ziele einsetzen können. Bereits Riesser weist darauf hin, dass solche Expansionsbestrebungen "nicht rein wirtschaftlichen oder geschäftlichen, sondern auch äusserlichen (Etikette-, Konkurrenz- usw.) Gründen ihre Entstehung verdankten".[2] Auch Strauss führt das Prestigemoment gegenüber der Bankkonkurrenz als ein erstrangiges Motiv für eine verstärkte geographische Konzentration an.[3]

Im Rahmen der nicht-monetären Motivationen müssen die Repräsentations- und/oder Präsenzaufgaben spezifischer Geschäftsstellen genannt werden, denen allerdings mehr der Charakter von Subzielen zukommt. Solche Funktionen üben Filialen an Bankplätzen aus, an denen ein Kreditinstitut einfach vertreten sein "muss", wie beispielsweise in Hauptorten, Industrie- und Verwaltungszentren, in Fremdenverkehrsorten

1) Könneker, Wilhelm: Neue Entwicklungen des Wettbewerbs in der Kreditwirtschaft. In: Der Volkswirt, 13.Jg. (1959), S. 1584.

2) Riesser: a.a.O., S. 497.

3) Vgl. Strauss, Willi: Die Konzentrationsbewegung im deutschen Bankgewerbe. Berlin und Leipzig 1928, S. 61.

und an Grenzübergängen.[1]

Der Expansionspolitik werden auch regelmässig machtpolitische Vorstellungen innewohnen. Gewisse Bestrebungen innerhalb dieser Machtpolitik werden immer wieder auf die Aenderung der gegebenen Konkurrenzsituation abstellen, geht es nun um das Streben nach dem Gleichziehen mit der Konkurrenz oder um das Streben nach einem Vorsprung gegenüber der Konkurrenz. Praktische Beispiele für dieses Verhalten enthält im übrigen Tabelle 9 mit ihren typischen Konkurrenzgründungen. In dieselbe Richtung geht eines der unternehmenspolitischen Prinzipien der deutschen Grossbanken, dass sie in jedem Ort vertreten sein wollen, in dem sich die anderen beiden Grossen bereits etabliert haben oder im Begriffe sind, darin Fuss zu fassen.

Letztlich soll auf einen Tatbestand hingewiesen werden, der zwar seit langem als bekannt galt,[2] jedoch erst in jüngster Vergangenheit durch empirische Untersuchungen untermauert und dessen Bedeutung mit dem sichtbar werdenden Trend des modernen Bankgeschäfts ansteigt. Es handelt sich um die Bequemlichkeit als ein Hauptmotiv der Kundschaft für die Wahl einer bestimmten Bank. Die Erfüllung dieser Forderung muss heutzutage als eine wesentliche Zielsetzung angesehen werden, welche mit der Errichtung neuer Geschäftsstellen bezweckt werden soll. Wird die Erreichung der grossen Masse der Lohn- und Gehaltsempfänger, die in Verbindung mit dem bereits erwähnten Problem der Geldbeschaffung zu betrachten ist, wirklich zum gewünschten Ziel der Universalbanken, wie es bereits überall propagiert wird, dann wird dieser Aspekt noch ausschlaggebender.

---

1) Es sei hier auf die standortpolitischen Ueberlegungen des 2. Kapitels verwiesen.

2) Beispielsweise stellte Somary 1930 die These auf: "Wer Kapital anlegen will, wendet sich dorthin, wo dies am bequemsten ist. Wer es benötigt, sucht den Geldgeber auf, auch wenn dieser noch so weit entfernt ist." (Somary, Felix: Bankpolitik. 2., neugearbeitete Aufl., Tübingen 1930, S. 292).

Die Tendenz, dem Bankkunden die gesamte Palette der Bankleistungen möglichst auch geographisch nahe zu bringen und die damit bewirkte Verlagerung von Geschäftsstellen in die Aussenbezirke der Städte, wie sie heute sogar von Privatbanken vollzogen wird, wird noch durch das Verkehrschaos und die Parkplatznot in den eigentlichen Stadtkernen verstärkt.

Zahlreiche amerikanische Verhaltensforschungen über die Bankenkundschaft, und zwar hauptsächlich über die Kontensparer, führten zu dem Ergebnis, dass das Motiv der "convenience" der Schlüsselfaktor dafür ist, mit welcher Bank der Kunde seine Bankgeschäfte abwickelt. Letzte veröffentlichte Zahlen über die prozentuale Bedeutung dieses Elements schwanken zwischen 63% [1] und 75% bzw. 81% [2]. Der von Weiss ausgesprochenen Einschränkung, "dass die Dominanz des Motivs 'bequeme Lage' nur für das Kontensparen gilt,"[3] kann nur teilweise zugestimmt werden. Die schnelle Erreichbarkeit der Filiale ist nämlich für die Erledigung der alltäglichen Bankgeschäfte, hauptsächlich der Kassengeschäfte, ebenfalls sehr wichtig, worauf beispielsweise die Errichtung von Autoschaltern und Autobanken hinweist.

Für die schweizerischen Verhältnisse sind diese Ergebnisse vor allem im Zusammenhang mit der mehr und mehr zur Regel werdenden bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung massgebend. Nur bei günstigen Standortvoraussetzungen können solche Kunden für den eigenen Bereich gewonnen werden, wobei dann Dienstleistung mit Sparen und Kreditgewähren Hand in Hand geht.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass die Universalbanken ihre Handlungsalternative innerhalb der Geschäftsstellenpolitik mit dem mehr oder weniger modifizierten

---

1) Vgl. Butler, Leslie R.: a.a.O., S. 30-31.

2) Vgl. Davidson, Fredrick: a.a.O., S. 85.

3) Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 149.

Streben nach Gewinn zu vereinbaren suchen. Es treten in diesem Fall aber quantifizierbare und noch häufiger nicht-quantifizierbare Zielsetzungen zu Tage, die dem Gewinnziel des öfteren diametral entgegenstehen oder zum mindesten gewinn-neutral sind.

42 Planung neuer Bankgeschäftsstellen

420 Bankplanung

4200 Allgemeines

Als Planen kann das "systematische Durchdenken und Festlegen künftiger Ziele, Verhaltensweisen und Massnahmen"[1] bezeichnet werden. Dieser generelle Planungsbegriff besitzt auch für den Bereich der Banken Gültigkeit.

Mit der bewussten und systematischen Planung betritt die Mehrzahl der Banken allerdings Neuland. Im Gegensatz zum industriellen Unternehmensbereich, hat sich das Kreditwesen von planerischen Konzeptionen ziemlich weit entfernt gehalten. Das mag zum einen daran liegen, dass es in verschiedenen Arbeitsgebieten der Bank kaum möglich sein wird, durch Planung und Budgetierung bestimmter Grössen zu vernünftigen Ergebnissen bzw. zu Resultatsverbesserungen zu gelangen. Das gilt sowohl für die Dispositionen am Geld-, Devisen- und Goldmarkt als auch für die Börsenoperationen, also jenen Geschäftszweigen, die von kurzfristigen, d.h. täglich und stündlich sich ändernden und durch keine noch so ausgeklügelten Prognoseverfahren vorausberechenbaren wirtschaftlichen, politischen und psychologischen Faktoren abhängen.

Andererseits gibt es Situationen, in denen über erhebliche Wertbeträge geplant wird, ohne sich jemals Rechenschaft über diese unbewusste Planung und ihren Umfang abzulegen.

---

1) Hill, Wilhelm: Unternehmungsplanung. Stuttgart 1966, S. 7.

Dazu gehören relativ kurzfristige, aber innerhalb eines begrenzten Zeitraums überblickbare Vermögensdispositionen am Geld- und Kapitalmarkt, beispielsweise im Hinblick auf Bilanzstichtage. Hierbei handelt es sich zum grossen Teil um Massnahmen, die dem Bereich der "dispositiven Planung"[1] zugeordnet werden können.

Ein weiteres Hindernis ist in den ausgezeichneten Geschäftsergebnissen der Banken, eng verbunden mit dem grossen Auslandsanteil des Geschäfts und dessen stark politisch bestimmten Einflussfaktoren, zu sehen. Die Währungskrisen der Jahre 1968 und 1969 verhalfen den Schweizer Grossbanken ohne allzuviel eigene Anstrengung zu erheblichen zusätzlichen Erträgen.

Aufgrund dieser überdurchschnittlichen Ertragsmöglichkeiten, die auch ohne irgendein Planungssystem wahrgenommen wurden und angesichts der unbekannten zukünftigen Umwelteinflüsse, die eine Planung auf dem Sektor der Auslandsgeschäfte weitgehend unmöglich machen, wird die Notwendigkeit eines umfassenden Planungskonzepts des öfteren von Bankpraktikern bezweifelt. Gleichzeitig erfolgt der Hinweis auf die niemals vorausschätzbare 34%-ige Steigerung der Bilanzsumme der drei grössten Schweizer Banken allein im Jahr 1968. Letztere Argumente sind jedoch ohne Zweifel zu kurzsichtig und werden in nicht allzu ferner Zukunft durch die wirtschaftliche Wirklichkeit überholt werden.

Mit dem Einzug erster Techniken moderner Unternehmungsführung innerhalb des Bankwesens hat sich gleichzeitig die Anwendung wissenschaftlicher Planungsmethoden angekündigt. Als Pioniere dieser Entwicklung sind einige amerikanische Grossbanken anzuführen, die sich seit Beginn der 60er Jahre auf diesem neuen Gebiet engagierten. Zwar steckt auch dort die Planung noch in ihren Anfängen, jedoch scheint in den USA "die Tendenz zur Einführung der längerfristigen Planung bei

1) Hill, Wilhelm: Unternehmungsplanung. Stuttgart 1966, S. 23; im Original kursiv.

weiteren Grossbanken und mittleren Kreditinstituten zu bestehen".[1] Zum heutigen Zeitpunkt besitzen aber immer noch relativ wenige Banken Planungsprogramme, besonders für Perioden, die über ein Jahr hinausreichen.[2]

Im deutschsprachigen Raum scheint erst in allerjüngster Zeit der Bankplanung die ihr gebührende Aufmerksamkeit geschenkt zu werden; "in den Kreditinstituten wird man langsam 'planungsbewusst'."[3]

Erleichternd für die zukünftige Erarbeitung einer umfassenden Planungskonzeption der Banken dürfte der Tatbestand sein, dass verschiedene, mehr oder weniger stark entwickelte Bereichspläne vorhanden sind. Es sind beispielsweise die Projektplanung im Rahmen der Datenverarbeitung, die Finanz- und Liquiditätsplanung, die Dienstleistungsplanung sowie die Personalplanung anzuführen. Das Problem der Bankplanung besteht demnach zu einem grossen Teil in der Integration der bestehenden Teil- oder Bereichspläne zu einem Gesamtentwicklungsplan.

---

1) Diese Erfahrung machte Weiss bei einem Besuch verschiedener amerikanischer Grossbanken (Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 67).

2) Vgl. Carey, Gerard: Management By Direction, Formalized Profit Planning. In: Bankers Monthly Magazine, November 1968, S. 24.

3) Endres, Werner: Banken - mehr Zwang zum Planen. In: Der Volkswirt, 23. Jg. (1969), Nr. 48, S. 32;
auf die kurze Uebersicht von Deppe sei in diesem Zusammenhang in der bis heute spärlichen Literatur hingewiesen (vgl. Deppe, Hans-Dieter: Die Planung im Bankbetrieb mit wissenschaftlichen Methoden. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 22. Jg. (1969), S. 92-95);
des weiteren auf Kilgus, Ernst: Planung und Organisation im modernen Bankbetrieb. Referat der Informations- und Arbeitstagung über "Quantitative Methoden im Bankwesen" an der Hochschule St. Gallen 1969.

4201 Notwendigkeit der Bankplanung

Eine Reihe charakteristischer Gegebenheiten und Perspektiven, sowohl externer als auch interner Art, weisen nachdrücklich auf die Notwendigkeit der Planung im Bankbetrieb hin (siehe Schaubild 10).

Die Umweltdaten werden in der Zukunft durch die dynamische Entwicklung und Strukturwandlungen des gesamten tertiären Sektors entscheidend mitgestaltet. Der Wettbewerb unter den Kreditinstituten um das ständig steigende Dienstleistungspotential wird durch weitere Diversifikationsbestrebungen noch intensiver werden. Im Zusammenhang mit diesen Wachstumsprozessen wird das Bankmanagement fürderhin noch mehr mit dem Problem der sich rascher ändernden Umweltverhältnisse und ihrer Bewältigung konfrontiert. Gleichzeitig kommt den Entscheidungen in der Zukunft ein immer gewichtigerer und zusehends irreversiblerer Charakter zu. Das ist zurückzuführen auf die zunehmende Kapitalintensität, verursacht durch die längere Bindung des Kapitals in der Produktion und wachsende Forschungs- und Entwicklungskosten, generell also durch umfangreichere und normalerweise auch risikoreichere Finanzierungsvorhaben.

Für die einzelne Bank ist zunächst auf den Bereich der Zielplanung hinzuweisen. Strategische und operative Ziele,[1] wie sie in einem vorhergehenden Abschnitt teilweise angeklungen sind, sind von grosser Bedeutung als Motivation für die Freisetzung der kreativen Kräfte in einer Unternehmung sowie als Führungsinstrument für die oberste Geschäftsleitung (management by objectives). Es wird auch für die Kreditinstitute unerlässlich sein, diese Ziele mit Hilfe systematischer Planungsüberlegungen zu verwirklichen suchen, die Zielerreichung durch strategische Pläne und darauf ausgerichtete Massnahmenprogramme und Budgets effizienter zu gestalten.

---

1) Vgl. Hill, Wilhelm: Unternehmungsplanung, S. 23-24.

In diesem Konzept erhält die erzieherische Funktion der Vorgabe von Soll-Grössen ihre volle Wirksamkeit. Zusammen mit der laufenden Analyse der Abweichungen ziehen die verantwortlichen Mitarbeiter im Hinblick auf ihre zukünftigen Verhaltensweisen daraus wertvollen Nutzen.

Im Geschäftsbereich (finanzielle Sphäre) können die meisten marktpolitischen Instrumente als Beispiele angeführt werden. Die mit dem Bankmarketing verbundenen Zielvorstellungen sind angesichts der Wettbewerbsintensität ohne klare Planungskonzeption sicher nur schwer zu erreichen. Das gilt für die Beschaffung von Fremdgeldern gleichermassen wie für ihren Einsatz im Aktivgeschäft, das gilt für die Aufnahme zusätzlicher Dienstleistungen, das gilt für die Werbung und letztlich ganz allgemein für die Verkaufs- und Preispolitik. Das Setzen von Prioritäten mit Bezug auf die ertragsreichsten bankgeschäftlichen Tätigkeiten ist ebenso unerlässlich wie das Erkennen und die Ausnutzung zukünftiger Marktchancen, wie z.B. im bargeldlosen Zahlungsverkehr oder im Bausparwesen.

Im eigentlichen Betriebsbereich der Banken (technisch-organisatorische und personelle Sphäre) kommt der Personalplanung eine erhebliche Bedeutung zu, vor allem in der Schweiz angesichts des weiterhin knappen Angebots an qualifiziertem (Bank-) Personal. Eng verzahnt mit der Ermittlung des Personalbedarfs ist der Ausbau des Geschäftsstellennetzes ebenso wie der Einsatz der Betriebsmittel,[1)] die ihrerseits beide von der systematischen Analyse und Beurteilung der zukünftigen Verhältnisse abhängen.

Alle diese Gegebenheiten sind ein beredtes Zeugnis dafür, dass die Bankleitung ihre Entscheidungen über die gegenwärtigen und zukünftigen Massnahmen zur bewussten Gestaltung von Entwicklung und Stellung der Bank in absehbarer Zeit kaum mehr ohne die Hilfe einer systematisch betriebenen Planung und die Anwendung moderner Planungsmethoden treffen wird.

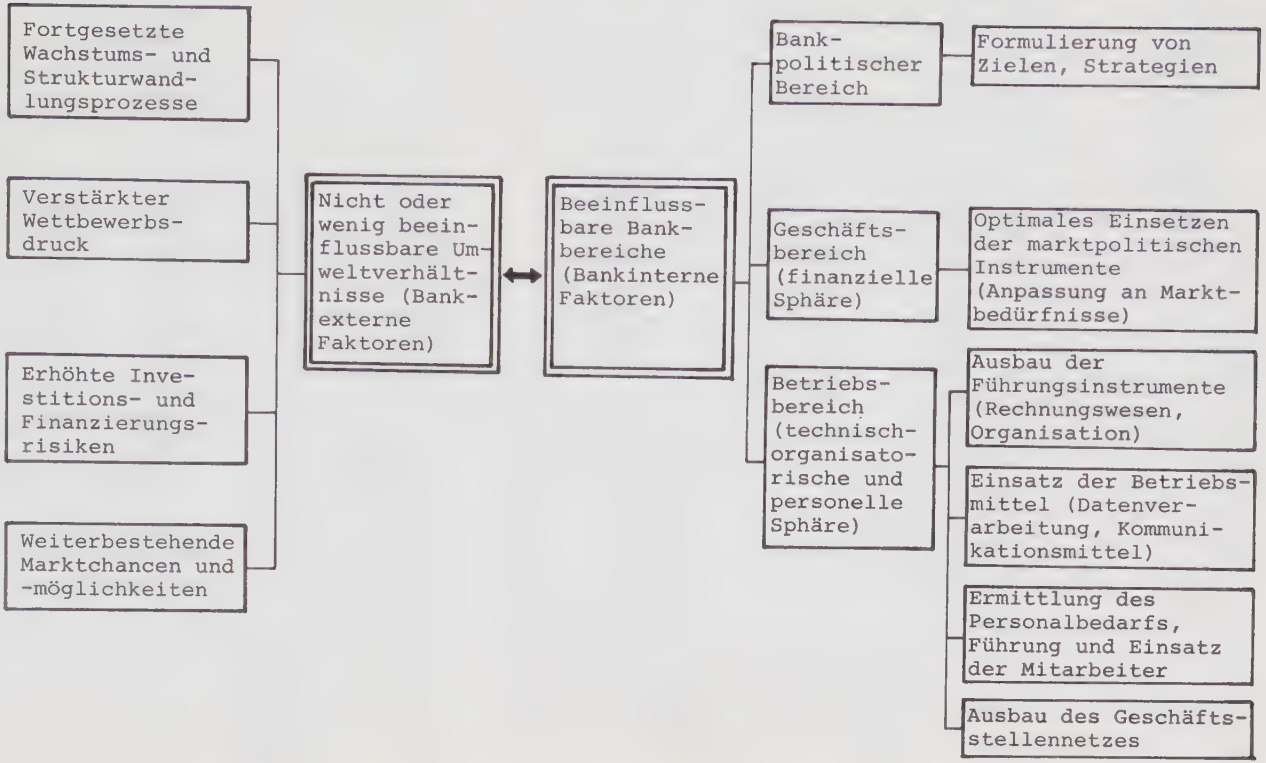
---

1) Vgl. Endres, Werner: a.a.O., S. 33.

Da die Bereichspläne, die den obigen Tatbeständen Rechnung tragen, Bestandteile einer integrierten Gesamtplanung sind, gilt es bei Aufstellen derselben die Interdependenz zwischen den einzelnen Plänen und die Zielkonformität gegenüber den generellen Unternehmenszielen zu beachten. Letztlich kann nur ein System zielbezogener und aufeinander abgestimmter Teilpläne, welche auf die Leistungsfähigkeit und die praktische realisierbaren Möglichkeiten abgestützt sind, den vom Planungsaufwand erhofften Nutzen in Form besserer Entscheidungen und wirksamerer Führung gewährleisten.

Schaubild 10

Gründe für die Notwendigkeit der Planung im Bankwesen



421 Geschäftsstellenplanung (Projektplanung)

Ein typischer Bereichsplan im technisch-organisatorischen Sektor der Bank wird sich mit der gesamten Problematik des Geschäftsstellennetzes befassen.

Die jeweiligen strategischen Zielsetzungen der Universalbank stellen auch für die Planung neuer Geschäftsstellen den grundsätzlichen Bezugspunkt dar. Unter Beachtung der unternehmenspolitischen Vorstellungen können die Partialziele der verschiedenen bankbetrieblichen Bereiche und die diesbezüglichen Teilpolitiken formuliert werden. Wie bereits dargelegt, können sich hierbei durchaus widersprüchliche Ziele offenbaren (Zielantinomie). Daraus leiten sich schliesslich die massnahmenbezogenen, operationalen Ziele ab.

Die Errichtung neuer Filialen stellt im Rahmen der taktischen Planung eine typische "Projekt- oder Objektplanung"[1] dar, über deren Zweckmässigkeit die oberste Geschäftsleitung zu befinden hat. Innerhalb dieser Projektplanung sind zwei Planungsphasen auszumachen, die Entscheidungsvorbereitungs- und die Ausführungsplanung.[2]

Die vorliegende Arbeit stellt hauptsächlich auf die Probleme innerhalb der Phase der Entscheidungsvorbereitung ab, die mit der positiven oder negativen Entscheidung für oder gegen die Eröffnung der Geschäftsstelle endet. Die eigentliche dispositive Planung wird lediglich der Kontinuität und des logischen Zusammenhangs wegen mitaufgeführt.

Das Planungsprocedere im Rahmen der Geschäftsstellenpolitik wird in seinen Grundsätzen in nachstehendem Ablaufschema dargestellt.

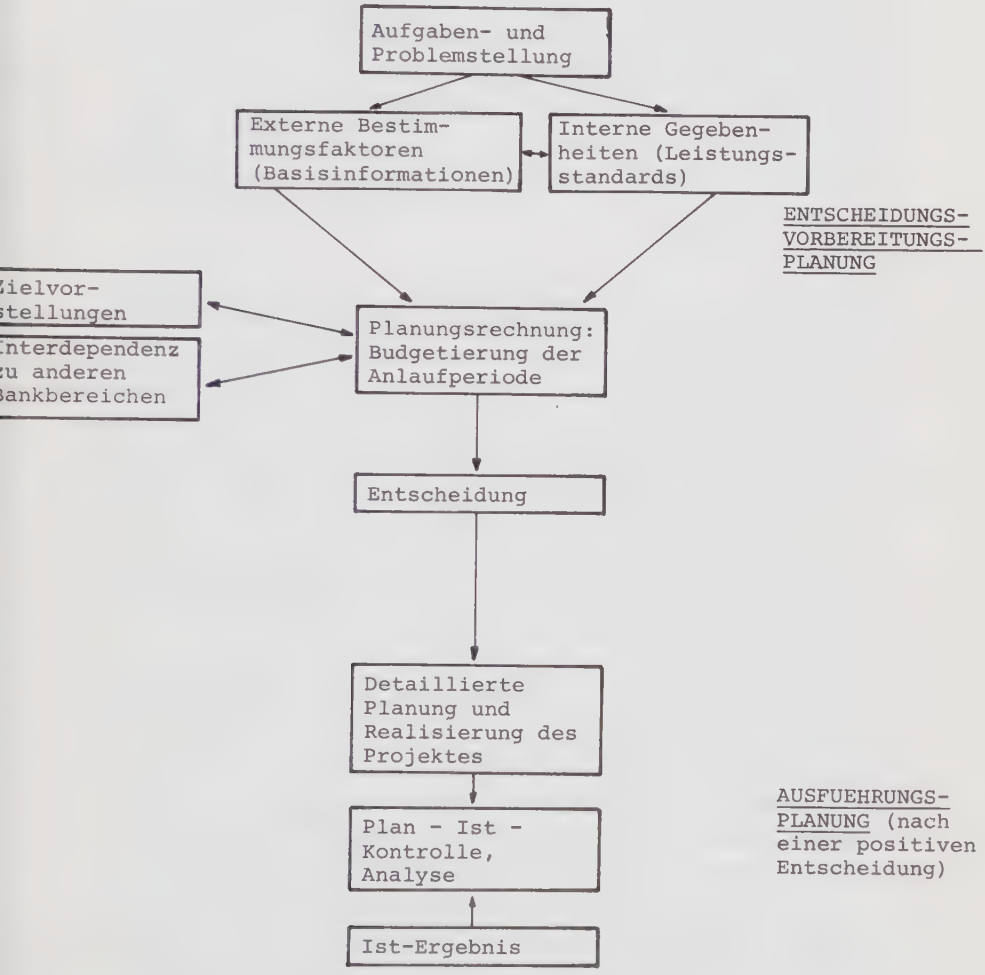
---

1) Hill, Wilhelm: Unternehmungsplanung. S. 21; im Original kursiv.

2) Diese Aufteilung entspricht derjenigen von Hill in Grund- und Ausführungsplanung (vgl. ebenda, S. 42-45).

Schaubild 11

Planungsablauf bei der Errichtung neuer Geschäftsstellen (Projektplanung)



422 Aufgaben der Geschäftsstellen

Dem Ausbau des Geschäftsstellennetzes liegen ganz bestimmte Zielvorstellungen zugrunde. Der Konkretisierungsprozess im Rahmen der möglichen Ziel-Mittel-Ketten wird zu der Entscheidung führen, die gewählte Zielsetzung, z.B. die Erhöhung der Gelder von Privatkunden oder die Ausschöpfung des Sparpotentials der unteren Einkommensempfänger, mit dem Mittel der Filialerrichtung zu realisieren. Den Zweigstellen werden demnach bereits in der Planungsphase spezifische Aufgaben zugeordnet, welche sie nach allfälliger Errichtung zu erfüllen haben.

Im folgenden wird eine Uebersicht der Filialtypen nach ihrer jeweiligen Aufgabenstellung vorgenommen, welche von der bisher üblichen Aufteilung nach organisatorischen und hierarchischen Prinzipien abweicht. Eine solche Gliederung hat den Vorteil, dass sie in gewissem Sinn Aussagen über die anzustrebenden Ziele und das Schwergewicht der Geschäftstätigkeit zulässt. Gleichzeitig wird sie der verstärkten Marktorientierung der Banken gerecht. Letztlich bildet sie auch Anleitung für den Einsatz des geeigneten Personals in der konkreten Situation.

Im einzelnen sind die Geschäftsstellen zu unterscheiden nach ihrer

- beschaffungspolitischen
- absatzpolitischen
- universellen (beschaffungs- und absatzpolitischen)
- prestigebedingten Orientierung.

Selbstverständlich sind die Grenzen zwischen den einzelnen Typen in der Praxis nicht so genau zu ziehen, da die meisten Geschäftsstellen mehrere Aufgaben miteinander verbinden. Auf jeden Fall ist jedoch die Prioritätenzuordnung der zukünftigen Bankgeschäfte zu erkennen.

4220 Beschaffungspolitisch orientierte Geschäftsstellen

Der Trend zur Eröffnung neuer Geschäftsstellen in den Aussenbezirken der Städte, in entwicklungsfähigen Vororten und in ländlichen Gemeinden ist heute offenkundig. In dieser Art der Expansionspolitik manifestiert sich das Bemühen um den "Kleinen Mann" als Bankkunden, um seine Einkünfte und seine Ersparnisse. Diese Bestrebungen werden des weiteren unterstützt durch den gezielten Einsatz der verschiedensten Werbemedien, im Rahmen der generell zu beobachtenden Forcierung der Werbung im Bankensektor.

Nichts kann diese Tendenz besser untermauern als die Tatsache, dass sich die ehemals verpönten und den Sparkassen und Genossenschaftsbanken überlassenen Spareinlagen bei den deutschen Grossbanken im vergangenen Jahrzehnt verfünfacht haben und 1968 den bedeutenden Anteil von 34% an den gesamten Kundengeldern ausmachen. Keine Grossbank, weder in Deutschland noch in der Schweiz, ist sich heute mehr zu gross, wenn es um die Belange des "Kleinen Mannes" geht.

Es galt schon seit jeher als das klassische Mittel, Spargelder mit Hilfe der Aussenstellen einer Bank zu sammeln. Man spricht in diesem Zusammenhang von der Saugarmfunktion dieser Geschäftsstellen, welche die Gelder aus allen möglichen Gegenden zusammenziehen und den Ueberschuss über den Bedarf des eigenen Kreditgeschäfts an irgendeine Zentrale weiterleiten, wo er anschliessend zur Finanzierung von Aktivgeschäften verwendet wird. Filialen, die solcherart als Sammelbecken von Spareinlagen dienen, werden auf den ersten Blick oftmals nicht gewinnbringend arbeiten, da sie den Kunden Zinsen vergüten, aber nur einen Teil der erhaltenen Gelder selbst wieder anlegen und deshalb Teile der Aktivzinsen erst über die Verrechnungszinsen bei sich verbuchen können.

Für das Gesamtinstitut sind diese einseitig orientierten Geschäftsstellen von grossem Nutzen, wie die zahlreichen Filialen mit vorwiegenden Saugarmaufgaben bekunden. Die Ausrichtung auf das Massengeschäft (Lohn- und Gehaltskonten, Sparkonten), verbunden mit dem bekannten Problem der Geldbeschaffung, wird in der Zukunft noch mehr die Errichtung diesbezüglicher Geschäftsstellen erfordern.

4221 Absatzpolitisch orientierte Geschäftsstellen

Eine Betonung der Absatzseite wird bei Filialen festzustellen sein, die bewusst zur Finanzierung von wirtschaftlich weniger entwickelten Regionen errichtet werden. Ebenfalls absatzpolitisch orientiert sind in der Regel die Geschäftsstellen in grösseren Orten, vor allem wenn die Publikumsgelder in den umliegenden Agglomerationsgemeinden durch ein Netz an Aussenstellen bereits hereingeholt werden.

In diesem Zusammenhang ist des weiteren auf diejenigen Zweigstellen hinzuweisen, die sich bevorzugt einer kapitalkräftigen Privatkundschaft im Hinblick auf mannigfaltige Effektengeschäfte annehmen. Letztlich sind auch die typischen Wechselstuben anzuführen, die sich hauptsächlich dem Geldwechselgeschäft widmen. In der Vergangenheit hat sich im übrigen gezeigt, dass reine Changekassen nur an exponierten Plätzen, beispielsweise an stark frequentierten Grenzübergängen, auf die Dauer einen finanziellen Gewinn erwirtschaften. Nicht zu verkennen ist allerdings der imagefördernde Werbeeffekt solcher Geschäftsstellen, der gewissermassen als Nebenprodukt dem Gesamtinstitut zu Gute kommen kann.

4222 Universell orientierte Geschäftsstelle

Geschäftsstellen mit Universalbankcharakter, die sämtliche Arten des Bankgeschäfts, sowohl auf der Aktiv- als auch auf der Passivseite, betreiben, sind - für sich allein betrachtet - dann am rentabelsten, wenn sich Einleger und Kreditnehmer in der Höhe ihrer ausgeliehenen bzw. beanspruchten Gelder ungefähr die Waage halten. Eine universelle Ausrichtung neuer Filialen wird hauptsächlich in Orten vorgenommen, in denen dem industriellen und gewerblichen Potential eine gewisse Bedeutung zukommt, da sie normalerweise gleichzeitig über ein bankrelevantes, finanzkräftiges Bevölkerungskontingent verfügen. In diesen Fällen sind die grundsätzlichen Voraussetzungen für künftige Entwicklungschancen im kommerziellen und privaten Bankgeschäft vorhanden.

Diese normale Filiale stellt im Bereich der Schweizer Universalbanken zweifellos den Haupttyp dar; ihr kommt also im absatz- und im beschaffungspolitischen Sektor grosse Bedeutung zu. Es wird sich aber nicht vermeiden lassen, dass sich in der Realität Zuschuss- und Ueberschussniederlassungen herauskristallisieren.

4223 Prestigeorientierte Geschäftsstellen

Die Hauptaufgabe der prestigeorientierten Geschäftsstellen ist in ihrem Repräsentations- und Präsenzcharakter zu sehen, von dem man sich die Gewinnung von Kunden, gleich welcher Art, in der Zukunft erhofft. Ueber die voraussichtliche Geschäftsentwicklung dieser Filialen bestehen keine konkreten Vorstellungen. Sie besitzen zwar eine gewisse Aehnlichkeit mit dem Universaltyp, die Errichtung erfolgt jedoch aus einer grundsätzlich anderen Motivation heraus.

43 Aufwands- und Ertragsfaktoren der Geschäftsstellen

Entscheidend für die Zustimmung oder Ablehnung eines Geschäftsstellenprojektes sollten - mit gewissen Einschränkungen - die geplanten bzw. geschätzten Aufwendungen und Erträge sein, die für diese Filiale in der Zukunft voraussichtlich zu erwarten sind. Auch wenn im einen oder anderen Fall nicht-wirtschaftliche Momente den Ausschlag für die Errichtung der Zweigstelle geben, sind Aufwands- und Ertragsvorstellungen von grossem Nutzen für nachfolgende Kontroll- und Vergleichsmöglichkeiten.

Den Aufwandsfaktoren, die nur in losem Zusammenhang mit den Determinanten des Einzugsbereiches stehen, sind jeweils die Ertragsfaktoren gegenüberzustellen, welche ihrerseits von dem Bankpotential des Standortsuchgebietes direkt abhängen. Das erlaubt die mehr oder weniger genaue Ermittlung von Gewinnschwellen und gleichzeitig Aussagen darüber, in welcher Grössenordnung das Mindestgeschäftsvolumen zu suchen ist.
Geht ein solches Verfahren Hand in Hand mit dem Aufbau respektive der Verbesserung des Rechnungswesens im allgemeinen und eines Budgetsystems im speziellen, so wird sich diese Konzeption zu einem zuverlässigen Entscheidungsinstrument im Rahmen der Geschäftsstellenpolitik entwickeln.

430 Empirische Grundlagen

Die grundsätzlichen Ueberlegungen werden, wenn immer möglich oder notwendig, an Hand von empirischem Zahlenmaterial überprüft und formuliert, so dass die nachstehenden Abschnitte praktischen Ansprüchen genügen. Dazu werden Unterlagen eines Instituts herangezogen, das sowohl seiner Bedeutung als auch seiner Struktur nach dem Idealtypus

der Universalbank ziemlich nahe kommt. Aus dem gesamten Niederlassungsnetz wurden diejenigen Bestandteile herausgegriffen, die einen Querschnitt der in der jüngsten Vergangenheit errichteten Geschäftsstellen verkörpern. Neben den verschiedenen Standortbereichen galt es, die jeweiligen Ziele und Aufgabenstellungen, den Geschäftsumfang und die Ertragskraft zu berücksichtigen. Das Ergebnis sind Durchschnittswerte, die gewissermassen als Leistungsnormen (standards of performance) oder Richtzahlen anzusehen sind und die ein weitgehend repräsentatives Bild der faktischen Verhältnisse vermitteln.

Gleichzeitig kommt den auf diese Weise getroffenen Feststellungen - innerhalb bestimmter Grenzen - allgemeingültiger Charakter zu. Bei Anwendung der generellen Erkenntnisse in einem konkreten Untersuchungsfall sind selbstverständlich individuelle Korrekturen nach Grösse, nach bankgeschäftlichem Schwergewicht und nach Geschäftsprinzipien der betreffenden Bank vorzunehmen.

431 Aufwendungen der Geschäftsstellen

4310 Genereller Einfluss eines Geschäftsstellennetzes auf den Aufwand der Gesamtbank

Schon frühzeitig ist in der Bankwissenschaft eine Diskussion darüber entstanden, ob Filialbanken im allgemeinen mit relativ höheren Aufwendungen rechnen müssen als Banken ohne Geschäftsstellennetz.

Adolf Weber beispielsweise kommt an Hand des ihm zur Verfügung stehenden Zahlenmaterials zum Schluss, "dass Banken mit zahlreichen Filialen teurer arbeiten als

die mit wenig oder gar keinen Zweigstellen."[1] "Aus Anlass der jüngsten Bankenenquête wurde bekannt, dass die Unkosten bei den Filialgrossbanken im Jahre 1932 82% des Rohgewinns, bei den Grossbanken ohne Filialen 71% des Rohgewinns ausmachten."[2]

Demgegenüber weist Aust darauf hin, "dass bei wachsendem Kredit- und Depositenvolumen auch in der Bank, besonders infolge zunehmender technischer Vorteile (Maschinen) und besserer Planungsmöglichkeiten für den Einsatz sachlicher und personeller Produktivmittel (bessere Kapazitätsausnützung), Stückkostendegressionen erreichbar sind."[3] In amerikanischen Veröffentlichungen wird unter dem Stichwort der "economies of scale" ebenfalls auf diesen Tatbestand hingewiesen.[4]

Solche positive Kostenaspekte sind nicht von der Hand zu weisen, ebenso wie sich auch anderweitige Erfolgs- und Liquiditätseffekte beim Ausbau des Zweigstellennetzes bemerkbar machen können.

---

1) Weber, Adolf: Depositenbanken und Spekulationsbanken. 4., völlig neu bearbeitete Aufl., München und Leipzig 1938, S. 125;
vgl. sinngemäss auch Göbbels, Math.: a.a.O., S. 52 .

2) Weber, Adolf: a.a.O., S. 125.

3) Aust, Eberhard: Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft. Frankfurt a.M. 1963, S. 185.

4) Vgl. beispielsweise Shull, Bernard und Horvitz, Paul: Branch Banking and the Structure of Competition. In: Studies in Banking Competition and The Banking Structure, Washington 1966, S. 142;

Reed, Edward: What's Happening to Profits in Small Banks. In: The Bankers Magazine, Frühjahr 1967, S. 94.

Beispielsweise ergeben sich "zwei aufgrund des bargeldlosen Zahlungsverkehrs zu erwartende direkte Vorteile der Zweigstellenexpansion: die zunehmende interne Verrechnung (unmittelbarer Liquiditätseffekt) und zusätzliche Wertstellungsgewinne aus schwebenden Verrechnungen (unmittelbarer Erfolgseffekt)."[1)]
Wägt man das Für und Wider gegeneinander ab, so dürften die kostenmässigen Nachteile gesamthaft gesehen ein mehr oder weniger deutliches Uebergewicht haben,[2)] trotz aller angeführten und weiteren denkbaren Vorteile, die ein Geschäftsstellennetz bietet. "Most recent studies of economies of scale have found that branch banks tend to have higher operating costs than unit banks of similar size."[3)] Die zusätzlichen Kosten der Organisation, der Verwaltung, der Planung, die zunehmende Unflexibilität des Betriebsbereiches, bedingt durch erhöhte Betriebsbereitschaftskosten, können nach Ansicht des Verfassers nicht vollständig durch Grössendegressionen kompensiert werden.

Diese Feststellungen können durch den Vergleich der relativen Verwaltungskosten (im Verhältnis zum Bruttogewinn und zur Bilanzsumme) der drei wichtigsten Bankkategorien untermauert werden.

---

1) Deppe, Hans-Dieter: Die Ausdehnung des Zweigstellennetzes von Kreditinstituten als bankbetriebliches Führungsproblem, S. 431.

2) Vgl. auch Kruk, Max: Banken im Bikini. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 115 vom 20.5.1969, S.13.

3) Shull, Bernard und Horvitz, Paul: a.a.O., S. 143 und die an dieser Stelle angegebene Literatur.

Tabelle 21

Verwaltungskosten der Banken[1)]

Bankengruppen	Verwaltungskosten (inkl. Steuern)					
	in % des Bruttogewinnes			in % der Bilanzsumme		
	1966	1967	1968	1966	1967	1968
Grossbanken	71,61	70,36	69,22	1,67	1,61	1,51
Kantonalbanken	53,03	52,92	52,36	0,54	0,55	0,55
Lokalbanken	58,54	58,37	58,21	0,73	0,73	0,78
Alle Banken	64,22	63,38	62,60	1,11	1,11	1,12

Wohl ist eine solche Gegenüberstellung nicht unproblematisch, da einerseits die aufgeführten Gruppen nicht die gleichen Bankleistungen anbieten oder sie in anderer Weise betonen und anderseits noch andere Ursachen als ein überregionales Filialnetz für die hohen Aufwendungen verantwortlich sein können. Dennoch dürften diese Zahlen die grundsätzliche Tendenz zum Ausdruck bringen. Allerdings könnte die Kostenfrage auf lange Frist einen ganz neuen Aspekt erhalten und zwar durch die Zentralisation der administrativen Arbeiten, insbesondere durch den Einsatz von Terminals (Eingabe- und Anfragestationen) bei den Geschäftsstellen. Eine abnehmende Zuwachsrate der Kosten bei weiterer Geschäftsstellenexpansion könnte dazu führen, dass sich die relativen Kostenunterschiede zwischen Banken mit oder ohne Filialnetz allmählich verschieben.

---

1) Die Zahlen sind dem schweizerischen Bankwesen im Jahre 1968, Tab. 55, entnommen.

4311 Struktur der voraussichtlichen Aufwendungen

Die Aufwendungen, die bei der Errichtung und dem Betrieb von Geschäftsstellen voraussichtlich anfallen, sind, im Gegensatz zu den Erträgen, ziemlich genau zu berechnen. Es handelt sich hauptsächlich um Personal- und Sachaufwendungen, die nicht den sich ständig ändernden Marktgegebenheiten unterliegen wie beispielsweise die Zinserträge.

Neben dem Ankauf bzw. der Miete und der gesamten Einrichtung der Filiale gilt es, die laufenden Geschäftskosten zu berücksichtigen. Als Unterscheidungskriterium bietet sich die Häufigkeit der Aufwendungen an, was eine Aufteilung in einmalige und laufende Aufwendungen zur Folge hat.

4312 Einmalige Aufwendungen

43120 Miete oder Kauf einer Liegenschaft als Alternativproblem

In bezug auf die zukünftigen Räumlichkeiten einer Geschäftsstelle stehen im wesentlichen drei Lösungsmöglichkeiten an:

- Die Bank besitzt entweder ein Grundstück, das sich zur Ueberbauung eignet oder eine Liegenschaft, die lediglich umgestaltet werden muss;
- Die Bank kauft ein Grundstück bzw. eine Liegenschaft oder erwirbt die Räumlichkeiten auf dem Weg des Stockwerkeigentums;
- Die Bank mietet die Geschäftsräumlichkeiten; wenn die Möglichkeit besteht, bietet sich in diesem Fall die Eintragung eines Vorkaufsrechts an.

Während die dritte Variante keine einmaligen Aufwendungen verursacht, ist die zweite Variante mit einmaligen

Ausgaben und die erste Variante mit kalkulatorischen Kosten verbunden.

An dieser Stelle muss auf die Bedeutung des definitiven Standorts im Einzugsbereich für die künftige Entwicklung der Bankgeschäfte hingewiesen werden. Es erscheint oft ratsam, auf die Benutzung einer eigenen, jedoch gegenwärtig oder in der Zukunft ungünstig gelegenen Liegenschaft zu Gunsten des Kaufs eines geeigneteren neuen Gebäudes oder eines Grundstücks zu verzichten.

Bei Filialgründungen früherer Jahre war es üblich, dass die grösseren Banken ihre Geschäftstätigkeit in eigenen Lokalitäten abwickelten. Heute ist es oftmals mit grossen Schwierigkeiten verbunden, geeignete Liegenschaften in einer, interessante Perspektiven eröffnenden, Gemeinde zu finden, was vielerorts auf die sehr hohen Preise des Immobilienmarktes zurückzuführen ist. Um der zum Teil erheblichen "Preistreiberei"[1] zuvorzukommen, ist es expandierenden Universalbanken zu empfehlen, bei günstigen Gelegenheiten Liegenschaften a u f V o r r a t in denjenigen Orten zu erwerben, in denen eine Geschäftsstelle in der Zukunft opportun sein könnte. Eine solche Massnahme wird durch das begrenzte Risiko infolge langfristig steigender Liegenschaftspreise und der allfälligen, rentablen Weitervermietung erleichtert. Eine ausgezeichnete Möglichkeit zur Lösung dieses Problems ergibt sich im Rahmen des Liegenschaftserwerbs durch bankeigene Institutionen, seien es Immobiliengesellschaften oder Pensionsfonds.

---

1) Es hat sich in den letzten Jahren des öfteren gezeigt, dass allein beim Erscheinen von finanzkräftigen Banken als Kaufinteressenten die Liegenschaftspreise in die Höhe schnellen.

Im übrigen offenbart sich angesichts dieser Fragen die nutzbringende Anwendung der längerfristigen Planung und der klaren Formulierung von Strategien, beispielsweise der Expansionsstrategie, im Bankbetrieb.

"Another decision of importance in connection with the bank building is whether it shall be exclusively for the bank's own use, or whether some portion of it shall be designed for the use by other tenants."[1] Diese Alternative hängt von dem erwarteten Geschäftsvolumen der neuen Filiale ab, wobei man sich im Hinblick auf spätere Erweiterungsmöglichkeiten auf jeden Fall für eine flexible Handlungsweise entscheiden sollte.

Die Ertragslage kann zumindest für die Anlaufzeit des Bankgeschäftes durch Einnahmen aus Untermiete, vor allem auch unter Berücksichtigung der vorteilhaften Lage der meisten Bankräumlichkeiten, wesentlich verbessert werden. Das führt zu einer Erhöhung der Liegenschaftserträge ("sonstige Erlöse"), womit ein Teil der Bankmittel in einem Renditeobjekt angelegt ist und die Entscheidung über die einmalige Investition im einen oder anderen Fall sicherlich erleichtert wird.

Zusammenfassend handelt es sich bei dem Liegenschaftsproblem um einmalige und/oder laufende Aufwendungen, die im voraus genau fixiert werden können und eine zuverlässige Grundlage für eine nachfolgende Planungsrechnung bilden. Irgendwelche schlüssigen Kennziffern oder Durchschnittswerte lassen sich aus den empirischen Unterlagen, infolge der unterschiedlichsten Gegebenheiten, nicht ermitteln. Sie müssen für jede konkrete Situation neu berechnet werden.

---

1) Kennedy, Walter: Bank Management. 2. Aufl., Boston (Mass.) 1959, S. 70.

43121 Aufwendungen für die Einrichtung der Geschäftsstelle

Die baulichen und innerbetrieblichen Vorkehrungen im Rahmen einer neuen Geschäftsstelle sind den jeweiligen Aufgaben entsprechend auszurichten, welche dieser Niederlassung zugedacht werden und sollten des weiteren die Erwartungen hinsichtlich der zukünftigen Geschäftsentwicklung berücksichtigen.

Bei der Miete eines Objekts ist von Seiten der Bank zu prüfen, ob später eventuell notwendige Umbaumöglichkeiten durchgeführt werden können. Da die Banken im allgemeinen gern gesehene Mieter sind, dürfte der Einbau solcher Klauseln in den Mietvertrag ohnehin nicht auf grössere Schwierigkeiten stossen.

Neben den hier nicht zu behandelnden organisatorischen Fragen der Ausstattung einer Geschäftsstelle, des Einbaus der Sicherheitsvorkehrungen, der Anordnung der Kassen- und Tresoranlagen, ist bei der architektonischen Gestaltung der Niederlassung eine "Grundsatzfrage" zu beantworten.
Die Hinwendung der grossen und grössten Banken zum Massengeschäft und die damit verbundene Propaganda, in der Oeffentlichkeit als "Banken für jedermann" angesehen zu werden, führt in ihrer letzten Konsequenz zur Abkehr der ehemals prunkvoll ausgestatteten Bankgebäude. Mächtige Türportale, kunstvoll gestaltete Eingänge, dicke Teppiche, schwere Möbel und wertvoller Wandschmuck sind nicht unbedingt dazu angetan, dem "Kleinen Mann", um den man sich bemüht, die Scheu vor den ehrfurchtsgebietenden, vornehmen alten Banken zu nehmen.

Deshalb ist auch der Trend bei Neubauten offensichtlich auf die Beseitigung dieser, durch Marktforschungsergebnisse eindeutig belegten, Hindernisse ausgerichtet, so

dass moderne Bankgebäude und ihr Interieur kaum mehr von anderweitigen Verwaltungsgebäuden unterschieden werden können. In der heutigen Zeit wird Wert auf flexible, jederzeit zu variierende und vielseitig verwendbare Einrichtungsgegenstände gelegt, so dass man sich im Bankinnern einer mehr funktionsorientierten Ausstattung gegenübersieht.

Das alles soll jedoch nicht die gänzliche Abkehr von einem gewissen "Aeusseren" und "Inneren" des spezifischen Instituts bedeuten, denn nach wie vor erscheint die bauliche Gestaltungsweise einer Bank als ausgezeichnetes Werbemedium und auch die kleinste Geschäftsstelle sollte dem Aussenstehenden ein bestimmtes Image des jeweiligen Kreditinstituts vermitteln.[1] Diese Gesichtspunkte können zumindest teilweise eine Antwort auf die von Knothe gestellte Frage nach der Rechtfertigung des bei der Errichtung von Niederlassungen getriebenen Baukostenaufwands angesehen werden.[2]

Durch den Bau von Autoschaltern,[3] die Einführung zusätzlicher "Stummer Geschäftsstellen", wie sie die 1968 eingerichteten Banknoten-Automaten (Bancomat) der bedeutenderen Schweizer Banken darstellen, den Ausbau der Park- und Zufahrtsmöglichkeiten, um nur einige Beispiele zu nennen, werden im Gegenteil die Aufwendungen für bauliche Vorrichtungen in der Zukunft, in einem für diese Zwecke durchaus zu befürwortendem Rahmen, weiterhin steigen.
Wie weit sich die Rücksichtnahme auf die heutigen Verkehrs-

---

1) Fischer führt in diesem Zusammenhang aus:"Letzlich sind auch Gebäude und Betriebs- und Geschäftseinrichtung auf Werbung abgestimmt." (Fischer, Otfried: Bankbilanz-Analyse. Meisenheim am Glan 1956, S. 37).

2) Vgl. Knothe, Robert: a.a.O., S. 233.

3) Für die amerikanischen Verhältnisse sei die Forderung von Kennedy angeführt:"Drive-in tellers windows are ... considered a 'must' if they can possibly be provided." (Kennedy, Walter: a.a.O., S. 71).

verhältnisse auch schon in kleineren Städten auszuwirken beginnen, ist an einem Fall abzulesen, in dem eine Bank ein lagemässig günstiges Liegenschaftsangebot in einer Schweizer Kleinstadt unter anderem deshalb ausschlug, weil die Parkmöglichkeiten völlig unzureichend waren.

Insgesamt gesehen können die Aufwendungen für die Einrichtung einer neuen Bankgeschäftsstelle ebenfalls ziemlich genau vorausberechnet werden. Eine Untersuchung diesbezüglicher Einrichtungskosten ergab pro Beschäftigen im Durchschnitt einen Aufwand in Höhe von 25.000 bis 27.000 Franken. Ist die Personaldotierung in einem konkreten Fall höher oder niedriger als der diesem Erfahrungswert zu Grunde liegende Bestand, so werden sich degressive oder progressive Einflüsse auf den pro Kopf-Aufwand bemerkbar machen. Sie sind ebenso zu berücksichtigen wie eventuelle Sondereinflüsse und Preisentwicklungen. Für einen Vergleich mit periodenverschiedenen Projekten erfordern letztere beispielsweise eine Korrektur mittels Preisindices.

43122 Aufwendungen für die Ausbildung des Geschäftsstellenpersonals (Ausbildungsprogramme)

Von den qualitativen Fähigkeiten und Leistungen des eingesetzten Personals hängt, besonders im Anfangsstadium einer Bankgeschäftsstelle, sehr viel ab. Sachkundige, freundliche und zuvorkommende Bedienung ist nach wie vor das beste Werbemittel, das ein Kreditinstitut für die Gewinnung neuer Kunden einsetzen kann, wobei die anschliessende "Flüsterpropaganda" schon für die Verbreitung solcher positiver Eindrücke sorgen wird. Aus diesem Grund ist auf die Ausbildung des künftigen Zweigstellenpersonals besonderes Augenmerk zu legen, dem mit der Durchführung durchdachter Ausbildungsprogramme Rechnung getragen werden kann.

Es hängt von der Aufgabe und Grösse der einzelnen Geschäftsstelle ab, in welcher Richtung und in welchem Rahmen die spezifische Ausbildung des Personals erfolgt. Im Gegensatz zu einer grösseren Filiale, die sich bei einem Anfangsbestand von 20 Angestellten auch die Dienste von ausgesprochenen Spezialisten sichern wird, muss bei einer kleineren Filiale auf eine möglichst umfassende Ausbildung des in Frage kommenden Personals Wert gelegt werden. Ein unrationeller Einsatz von einseitig geschulten Mitarbeitern würde in letzterem Fall zu überhöhten Aufwendungen führen.

Der zukünftige Filialleiter sollte ungefähr zwölf Monate gründlich ausgebildet werden. Diese Vorbereitungsdauer gilt als Richtwert, der gewisse Grundkenntnisse im Kredit- und Dienstleistungsgeschäft voraussetzt. Während der Schulungsperiode muss der designierte Filialleiter mit sämtlichen relevanten Bankabteilungen Kontakt aufnehmen und in dem praktischen Vollzug der dort anfallenden Arbeiten gründlich unterwiesen werden.

Für das übrige Personal sollten in der Regel etwa 12-13 Wochen - die Dauer kann nach bisherigem Ausbildungsstand und zukünftigem Wirkungskreis von Fall zu Fall variieren - für eine gezielte Ausbildung sowie die Mithilfe der vorbereitenden geschäftlichen Tätigkeiten genügen.

Legt man die durchschnittlichen Monatsgehälter im Bankgewerbe zu Grunde,[1] so ergeben sich bei einer Dotierung

---

1) Sie betragen 1.771 Franken für männliche und 1.311 Franken für weibliche Angestellte (vgl. das schweizerische Bankwesen im Jahre 1968, S.96). Die Annahme von Durchschnittsgehältern ist durchaus realistisch, da in Filialen bevorzugt jüngere Mitarbeiter eingesetzt werden und damit ein gewisser Ausgleich zum höheren Gehalt eines Filialleiters hergestellt wird.

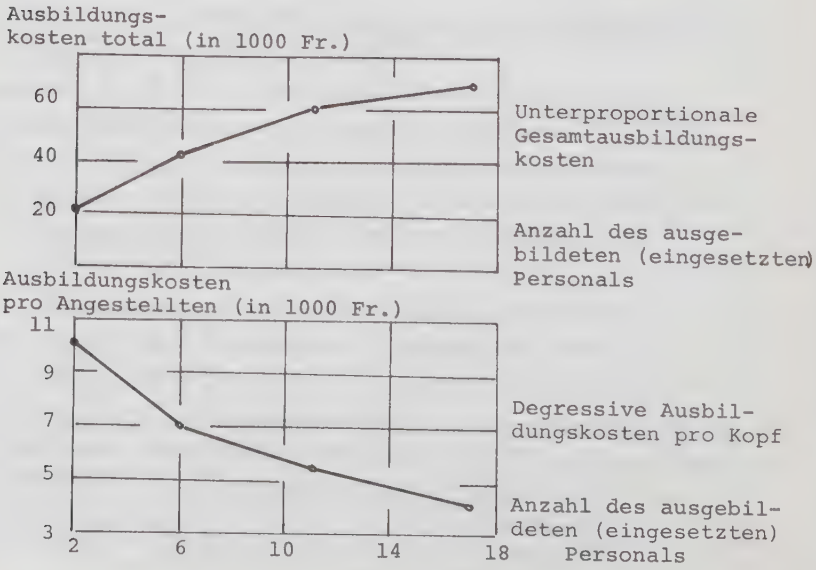
der Geschäftsstelle mit einem Filialleiter und fünf Angestellten (inklusive einer Sekretärin) und der vorgesehenen Ausbildungsdauer von sechs respektive drei Monaten Ausbildungskosten von annähernd 36.000 Franken.

Steigt der Personalbestand bei grösseren Geschäftsstellen an, so tritt ein gewisser Substitutionseffekt zu Tage, indem vermehrt Spezialisten herangezogen werden können, die bereits ausgebildet sind oder deren Ausbildung eine geringere Zeit in Anspruch nimmt. Die Gesamtkosten der Ausbildung werden zwar mit der Anzahl des einzusetzenden Personals zunehmen, jedoch nicht in demselben Mass (unterproportional), was einen degressiven Verlauf der Ausbildungskosten pro Angestellten zur Folge hat.

Dieser Tatbestand soll an Hand eines einfachen Beispiels verdeutlicht werden.

Schaubild 12

Ausbildungskosten des Geschäftsstellenpersonals



Bei einem Monatsgehalt von 1.771 Franken beträgt die Ausbildungszeit für die ersten beiden Angestellten sechs Monate, für die nächsten vier Angestellten drei Monate, für die folgenden fünf Angestellten zwei Monate und die weiteren sechs Angestellten schliesslich noch ein Monat.

43123 Exkurs: Personalplanung als limitierende Bedingung der Geschäftsstellenpolitik

Ein grosses Problem im schweizerischen Bankwesen stellt die gegenwärtige und auch in nächster Zukunft kaum zu beseitigende Personalknappheit dar. Innerhalb einer Universalbank gibt es inzwischen eine Reihe von Massnahmen, um diesem Mangel zu begegnen, sei es durch den Einsatz verschiedenster Maschinen und elektronischer Anlagen, sei es durch Einstellen von Hilfspersonal, das bestimmte Routinearbeiten übernehmen kann, sei es durch eine anderweitige zeitliche oder intensitätsmässige Anpassung in den Ultimoperioden. Jedoch drängt sich für den personellen Bereich die Planung zur Behebung oder zumindest zur Linderung der bestehenden Nöte geradezu auf. "Die Planung der Deckung des Personalbedarfs, kurz Personalbedarfsplanung genannt, verfolgt das Ziel, der Unternehmung zu jedem zukünftigen Zeitpunkt diejenigen Arbeitskräfte zur Verfügung zu halten, die sie für die Erfüllung ihrer jeweiligen Aufgaben benötigt."[1)]

Zudem sind die obigen Massnahmen bei der Projektion neuer Niederlassungen, also in erheblich kleinerem Rahmen, kaum wirksam, so dass das Fehlen von qualifiziertem Bankpersonal eine typische Engpasssituation darstellt. Sie kann mit Recht als eine Restriktion der

---

1) Ulrich, Hans und Staerkle, Robert: Personalplanung. Köln und Opladen 1965, S. 12.

Zielfunktion oder als eine limitierende Bedingung der Expansionspolitik bezeichnet werden. Gleichzeitig offenbart dieser Tatbestand die Interdependenz von Personal- und Expansionsplanung, so dass eine optimale Lösung nur im Rahmen einer Gesamtkonzeption möglich ist.

Es sind aus der Praxis einige aktuelle Beispiele bekannt, in denen die Erweiterung des Filialnetzes wegen Personalmangels abgelehnt , zurückgestellt oder nur schrittweise verwirklicht wurde. Dies stellt im übrigen einen der Hauptgründe für die Uebernahme von Lokalbanken mit der gesamten ortskundigen Belegschaft dar.

Neben der Beachtung der quantitativen Probleme gilt es bei der Geschäftsstellenpolitik ebenso, qualitative Ueberlegungen anzustellen, hauptsächlich was den Leiter der zukünftigen Filiale anbelangt. Die günstige Besetzung dieser Position kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Es gibt eine Anzahl von Fällen, in denen die Person des Verwalters mitentscheidend dafür war, dass die tatsächliche Geschäftsentwicklung erheblich von den Erwartungen, in positivem oder negativem Sinn, abwich.

In einem ersten Beispiel entschloss sich eine Universalbank trotz des Vorhandenseins einer Reihe von Konkurrenzinstituten für die Eröffnung einer eigenen Geschäftsstelle, da das Bankpotential des fraglichen Einzugsbereiches eine durchaus befriedigende Geschäftstätigkeit zu garantieren schien. Zum Direktor dieser Filiale wurde ein tüchtiger Bankangestellter ernannt, der allerdings über die örtlichen Verhältnisse nicht Bescheid wusste und zudem nur zur Arbeit in die besagte Stadt kam. Die Folge davon war, dass er sich im Umgang mit der einheimischen Bevölkerung, die als äusserst konservativ galt, sehr schwer tat. Der Zweigstellenleiter wurde nicht als einer der ihren anerkannt, weshalb man des öfteren auf geschäftliche

Beziehungen mit ihm verzichtete. Der Entwicklung der Filiale wohnten von vornherein gewisse Limitationen inne - in Gestalt des Geschäftsführers -, deren Bedeutung nicht genügend Beachtung geschenkt wurde.

Genau der entgegengesetzte Sachverhalt war in einer anderen Stadt festzustellen, in der keine lohnenden Geschäfte für eine weitere Bankvertretung zu bestehen schienen. Dennoch eröffnete eine noch nicht ansässige Grossbank eine Filiale, wobei man ausdrücklich auf die Person des Verwalters setzte, der schon seit Jahren an diesem Platz beheimatet war. Nach Inbetriebnahme der Zweigstelle kam ein Interesse an den Gemeindeproblemen sowie die Mitgliedschaft in gesellschaftlichen und sportlichen Vereinen hinzu. Schon nach einem relativ kurzen Zeitraum stellten sich erste Erfolge ein, die nicht zuletzt auf die Integrität des Filialleiters zurückzuführen waren.[1)]

Neben diesen gesellschaftlichen Fähigkeiten ist selbstverständlich die Kenntnis und die geschickte Handhabung der gesamten bankgeschäftlichen Möglichkeiten wichtig.

---

1) Iseli führt ein ähnliches Beispiel an, das die Bedeutung der "gesellschaftlichen Fähigkeiten" bzw. des "Beziehungspotentials" des Filialdirektors (vgl.Iseli, Edgar; a.a.O., S. 141-142) betont.

Diese Feststellungen treffen im übrigen auch für die amerikanischen Verhältnisse zu: "In those towns or counties where the local branches had done well, the personnel were found to have made a definite and successful effort to make the bank a part of community life; the officers and employees were members of local business clubs, civic organizations, churches and other such community endeavors. In areas of poor branch business we found management indifferent towards the community." (Bratter, Herbert and Clements, Forrest: What Market Research Can Do for Banks. In: Banking, Oktober 1958, S. 60).

Sowohl in der neuesten Literatur als auch in der Praxis setzt sich immer mehr die Ansicht durch, dass die Bankleistungen ebenso verkauft werden müssen wie andere Güter des menschlichen Bedarfs. Aus diesem Grund wird in der Zukunft einer verkaufspsychologischen Schulung innerhalb der Ausbildungsprogramme verstärkte Aufmerksamkeit zu widmen sein.[1)]

43124 Werbeaufwendungen

Innerhalb des marktpolitischen Instrumentariums werden Werbemittel eingesetzt, um die Beschaffungs- und Absatzbedingungen einer spezifischen Bankeinheit günstig zu beeinflussen. Bei der Errichtung neuer Geschäftsstellen wird das Schwergewicht der Werbung auf der Ankündigung und Bekanntmachung dieses Tatbestandes liegen. Dabei können die Werbemedien auf die Art und Aufgabe der betreffenden Filiale Bezug nehmen, was sich bei einer beschaffungspolitisch orientierten Geschäftsstelle beispielsweise in der Betonung der gesamten Anlagemöglichkeiten der Bankkundschaft ausdrücken kann.

Neben Propagandarundschreiben an eigene und potentielle Kunden des Gebietes wird das kommende Ereignis in der Lokalpresse angekündigt. Mit der Einladung zur Eröffnungsfeier gehen erste Kundenbesuche Hand in Hand. Es folgen Flugblätteraktionen und die offizielle Einweihung des neuen Bankgebäudes sowie nachfolgende öffentliche Vorträge von qualifizierten Mitarbeitern. Alle diese Massnahmen stellen eine begrenzte Auswahl der Möglichkeiten dar, um für die neue Geschäftsstelle ein freundliches Klima und ein Vertrauenspotential als Basis für die zukünftige Geschäftsentwicklung zu schaffen.

---

1) Vgl. beispielsweise Hagenmüller, Karl Fr.: Die Bestimmungsfaktoren preispolitischer Autonomie bei Kreditinstituten. In: Geld, Kapital und Kredit, S. 163 ff.

43125 Sonstige aufwandverursachende Faktoren

Anderweitige Faktoren, die bei der Errichtung von Geschäftsstellen einmalige Aufwendungen verursachen, sind zumeist kostentechnischer Natur und können teilweise nach dem Kriterium der Verursachung auf Zentrale und Filiale aufgeteilt werden. Exemplarisch sei in diesem Zusammenhang der Ausbau der Kontrollorganismen angeführt.

Diese Aufwandseffekte sind jedoch nur mit einem Bruchteil der eingehend behandelten Aufwendungen zu veranschlagen, welche selbst für kleinere Geschäftsstellen eine Investitionssumme von weit über 200.000 Franken - ohne Berücksichtigung der eigentlichen Bau- oder Erwerbskosten - erforderlich machen können.

4323 Laufende Aufwendungen

An Hand der verfügbaren Unterlagen werden die periodischen Aufwendungen der repräsentativen Filialen während ihrer Anlaufzeit untersucht. Diese erstreckt sich im Durchschnitt auf die ersten drei Geschäftsjahre und basiert auf der Erkenntnis, dass eine Geschäftsstelle im Verlauf des dritten Jahres nach Eröffnung die Gewinnschwelle erreichen wird. Im deutschen Bankwesen wird erfahrungsgemäss ebenfalls mit einer Anlaufperiode von zwei bis drei Jahren im Normalfall gerechnet.[1)]

Die Analyse der Aufwendungen offenbart charakteristische Merkmale und Gesetzmässigkeiten der ex post-Entwicklung. Diese wiederum bilden die Grundlage für die Planung und Budgetierung der ex ante-Aufwendungen in ähnlichen Fällen. Angesichts der Ueberblickbarkeit der Drei-Jahres-Periode werden die allfälligen Prognosewerte verhältnismässig zuverlässig sein.

Die laufenden Aufwendungen lassen sich grundsätzlich in zwei Gruppen aufteilen, und zwar in die Aufwendungen des Betriebsbereiches (organisatorisch-technische Sphäre) und in diejenigen des Wertleistungs- oder Geschäftsbereiches (finanz- und liquiditätsmässige Sphäre).

43230 Betriebsaufwendungen

432300 Empirische Aufwandsanalyse

Bei der Darstellung der Vergangenheit kommen im wesentlichen Strukturkennzahlen zur Anwendung, da Grundzahlen

---

1) Beispielsweise vergehen bei der Deutschen Bank ungefähr zwei Jahre bis eine Geschäftsstelle rentabel wird (vgl. o.V.: Pressekonferenz der Deutschen Bank AG, Frankfurt. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 274 vom 26.11.69, S. 18).
Diese Zeitspanne kann sich in bestimmten Fällen beträchtlich verlängern, z.B. bis zu fünf Jahren, wie die Volksbankorganisation feststellt (vgl. o.V.: Volksbanken-Strategie. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 21. Jg. (1968), S. 146).

abgesehen von Geheimhaltungsgründen, schon wegen ihrer geringeren Aussagefähigkeit für den spezifischen Zweck nicht in Frage kommen. Diese strukturellen Zahlen sollen einerseits die Bedeutung der einzelnen Aufwandsarten innerhalb des Gesamtaufwands aufzeigen und bilden die Ausgangsbasis für konkrete Ueberlegungen bezüglich der künftigen Geschäftsstellenentwicklung. Andererseits werden die Aufwendungen zu einer übergeordneten Grösse, in diesem Fall der Bilanzsumme, in Beziehung gesetzt.

Der einschränkenden Bedingung, dass für aussagekräftige Verhältniszahlen eine Durchschnittsbilanzsumme - im Idealfall der Durchschnitt sämtlicher Tagesbilanzen - zur Verfügung stehen sollte, um den Aufwendungen einen repräsentativen Kapitalwert gegenüberzustellen,[1] kann in dem vorliegenden Fall keine so grosse Bedeutung zugemessen werden. Die Aktiv- und Passivpositionen der einzelnen Geschäftsstellen unterliegen beispielsweise nicht den ausgeprägten Bilanzdispositionen wie diejenigen des Gesamtinstituts, so dass die vorhandenen Bilanzsummen dem tatsächlichen Kapitaleinsatz eher entsprechen. Das erlaubt die Ermittlung von durchschnittlichen Aufwendungen pro Kapitaleinheit.

Die Gegenüberstellung der Aufwendungen und der Bilanzsumme, welche diesmal den Umfang der Geschäftstätigkeit repräsentiert, gibt Aufschluss über die Verhaltensweise der Aufwendungen bei variierendem Geschäftsvolumen. Diese Erkenntnisse dürften wiederum von grossem Wert für ein Filialbudget in vergleichbaren Situationen sein.

---

1) Vgl. beispielsweise Hartmann, Bernhard: a.a.O., S.187 .

Die untersuchten Geschäftsstellen werden nach dem jeweiligen Einzugsbereich und Geschäftspotential in drei Kategorien (Typ 1, 2 und 3) aufgeteilt. Die relative Grösse und Entwicklung ihrer Aufwendungen sind in Tabelle 22 und Schaubild 13 dargestellt.[1] Infolge begrenzter Informationen kann lediglich auf eine Nettorechnung zurückgegriffen werden, da die Zinsaufwendungen mit den Zinserträgen kompensiert wurden und deshalb nur ein positiver Zinssaldo in der Erfolgsrechnung erscheint.

432301 Personalaufwendungen

Dem Personalaufwand, der im kostentechnischen Sinn ziemlich genau den Personalkosten entspricht, kommt im Rahmen des gesamten Betriebsaufwandes die weitaus grösste Bedeutung zu. Es handelt sich um die monatlichen Lohn- und Gehaltszahlungen, die tariflichen und freiwilligen Sozialleistungen sowie die Zuwendungen an die unternehmenseigene Alters- und Hinterbliebenenversorgung (Pensionsfonds). Je nach Grösse und Aufgabe der Geschäftsstelle oszillieren die Personalaufwendungen in der Anlaufperiode um einen Richtprozentsatz von 69-70% des Betriebsaufwands innerhalb einer maximalen Spanne von $\pm$ 1,5%.

In den Gründungsjahren ist ausserdem ein ständiges, mehr oder weniger grosses Ansteigen dieses Personalkostenanteils ersichtlich. Das liefert für die längerfristige Personalplanung insofern wichtige Hinweise, als die bei Eröffnung der Niederlassung vorgenommene Personaldotierung keineswegs für die ersten Geschäftsperioden ausreicht, sondern dass das wachsende Geschäftsvolumen

---

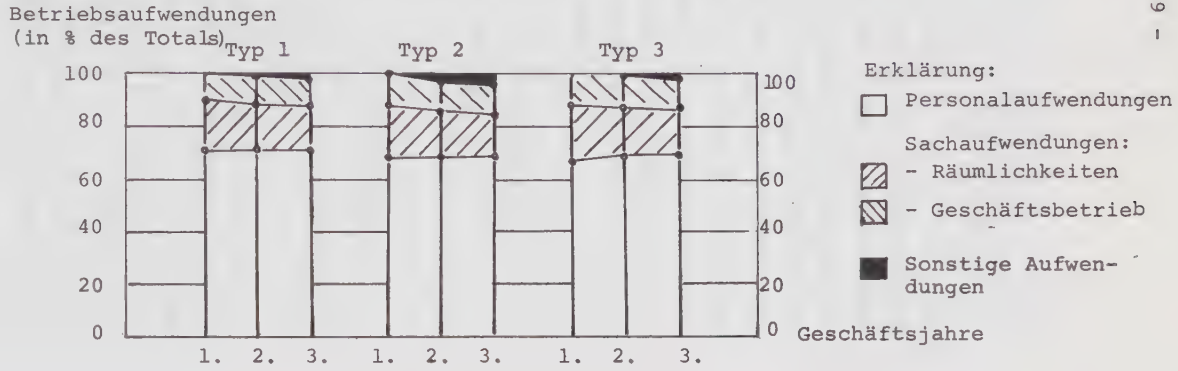
1) Auf eine detaillierte Darstellung der Betriebsaufwendungen in ihrem Verhältnis zur Bilanzsumme wird verzichtet - selbstverständlich nicht auf die eigentliche Analyse -, da die zukünftigen Aufwendungen des Betriebsbereiches verhältnismässig genau geplant werden können, und eine solche Uebersicht bei den Erträgen weitaus nützlicher erscheint.

Tabelle 22/Schaubild 13

Strukturelle Entwicklung der Betriebsaufwendungen der verschiedenen Geschäftsstellen

Betriebsaufwandsarten (in % des Totals)	Geschäftsstellen								
	Typ 1			Typ 2			Typ 3		
	Geschäftsjahre			Geschäftsjahre			Geschäftsjahre		
	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
Personalaufwendungen	70,5	70,6	70,7	67,8	68,6	69,2	67,6	69,0	69,6
Sachaufwendungen									
- Räumlichkeiten	19,2	17,6	16,3	20,3	17,1	15,4	21,6	19,0	17,4
- Geschäftsbetrieb	10,3	10,6	10,9	11,9	11,4	11,4	10,8	11,9	10,9
Sonstige Aufwendungen	0,0	1,2	2,2	0,0	2,9	3,8	0,0	0,0	2,2
Summe	100,0	100,0	100,0[1)]	100,0	100,0	100,0[1)]	100,0	100,0[1)]	100,0[1)]

1) Additionsdifferenzen resultieren aus Auf- bzw. Abrundungen.



ziemlich bald eine quantitative Anpassung des Produktionsfaktors Arbeit erfordert.

Ausserdem nähern sich offensichtlich die prozentualen Personalaufwendungen der verschieden gross konzipierten Zweigstellen im Lauf der Entwicklung immer mehr an, denn die Schwankungsbreite von knapp 3% schmilzt innerhalb dreier Geschäftsjahre auf 1,5% zusammen und gibt einer Kennziffer von 70% einen wahrscheinlichkeitstheoretisch fundierteren Aussagegehalt. Auch in den folgenden Perioden ist zumindest mit einem proportionalen Ansteigen gegenüber dem Gesamtaufwand zu rechnen, so dass an ein Unterschreiten dieser Schwellenwerte normalerweise nicht zu denken ist.

In der weiteren Zukunft könnte sich dagegen durch die Ausgliederung administrativer Tätigkeiten und den verstärkten Einsatz von Datenübermittlungsgeräten unter Umständen eine gewisse Gewichtsverlagerung zu Ungunsten der Sachkosten bemerkbar machen.

Im Gegensatz dazu haben die Personalaufwendungen im Verhältnis zur Bilanzsumme einen eindeutig rückläufigen Anteil im Zeitablauf zu verzeichnen, d.h. sie sinken mit steigendem Geschäftsvolumen, zumindest in der Anlaufperiode. Sie streben einem bestimmten Stagnationswert zu, der sich bereits im dritten Geschäftsjahr herauskristallisiert. Alle Filialen nähern sich dem gemeinsamen arithmetischen Mittel von 2,1%, wobei sich die Schwankungsbreite um diese Norm ebenfalls ständig verringert.

Diese Erkenntnisse ergeben aufschlussreiche Hinweise für die Personaldotierung der neuen Bankgeschäftsstellen und den damit verbundenen Aufwendungen. Vor allem sollte die Personalplanung im Anfangsstadium flexibel gestaltet und

die personelle Ausstattung, speziell der grösseren Geschäftsstellen, nicht zu grosszügig gehandhabt werden. In Ausnahmefällen kann allerdings ein überdurchschnittlich dotierter Stab den schnelleren Durchbruch einer neuen Geschäftsstelle erzielen. Das gilt beispielsweise dann, wenn ein grosses unausgeschöpftes Bankpotential festgestellt wird - sei es aus Gründen der schwachen Präsenz der bereits vertretenen Bank(en) oder der geringen Leistungsfähigkeit der Konkurrenz - und ein qualifizierter Geschäftsstellenleiter zur Verfügung steht.

Weist die Analyse einer ersten überblickbaren Geschäftsentwicklung auf eine expandierende Betriebsgrösse hin, so kann derselbenmit Hilfe einer mengenmässigen Personalanpassung Rechnung getragen werden. In diesem Zusammenhang ist auf das Phänomen der Sprungkosten hinzuweisen. Sie werden durch den Umstand bestimmt, dass eine Personalvergrösserung von einem bestimmten Geschäftsvolumen an mit einer Reorganisation und anderen einmaligen Aufwendungen Hand in Hand geht. Neue Serviceabteilungen mit Spezialisten sind anzugliedern und bewirken gleichzeitig eine Veränderung der personellen Qualitätsstruktur.

Gegenüber anderen vergleichbaren Verhältnissen, z.B. denjenigen des Gesamtinstituts, ist der Personalaufwand der Geschäftsstellen relativ hoch. Abgesehen von einer mangelnden Auslastung unmittelbar nach Eröffnung ist das im wesentlichen das Ergebnis zweier Tatbestände. Einerseits ergeben sich bei Rationalisierungsmassnahmen im Personalbereich insofern Schwierigkeiten, als bei kleineren Betriebseinheiten die Substitution der menschlichen Arbeitskraft durch maschinelle Einrichtungen nicht in dem Mass durchgeführt werden kann wie bei grösseren Einheiten, beispielsweise im Rahmen der Gesamtbank.

Anderseits wirkt sich eine, lediglich in beschränktem Umfang mögliche, Spezialisierung des Filialpersonals, auf die bereits in einem vorhergehenden Abschnitt hingewiesen wurde, aufwandserhöhend aus. "Die Tatsache, dass häufig die verschiedensten Arbeitsverrichtungen von einer Person auszuführen sind und diese auch in der Lage sein muss, die Kunden in allen bankgeschäftlichen und finanziellen Fragen gut zu beraten, hat zur Folge, dass in erster Linie qualifizierte Fachleute erforderlich sind und dementsprechend relativ höhere Personalaufwendungen entstehen müssen als in grösseren Instituten."[1)]

Betrachtet man die Höhe und Entwicklung der Personalaufwendungen im Verhältnis zum jeweiligen Personalbestand,[2)] so erscheint allerdings eine gewisse Differenzierung dieses Sachverhaltes zwischen den einzelnen Filialtypen angebracht.

Tabelle 23

Personalaufwendungen pro Mitarbeiter
(indexmässige Darstellung) 3)

Anlaufperiode	Geschäftsstellen		
	Typ 1	Typ 2	Typ 3
1. Geschäftsjahr	111	93	97
2. Geschäftsjahr	111	93	96
3. Geschäftsjahr	116 Zunahme	96 Zunahme	93 Abnahme

1) Hagenmüller, Karl Fr.: Die Aufwands- und Ertragsgestaltung der gewerblichen Kreditgenossenschaften. In: Blätter für Genossenschaftswesen, 103. Jg.(1957), S. 577.

2) Auf die Bedeutung einer solchen Relation bei bilanzvergleichenden Untersuchungen weist beispielsweise Fischer hin (vgl. Fischer, Otfried: a.a.O., S. 319).

3) Als Basis wurde das arithmetische Mittel des ersten Geschäftsjahres herangezogen.

Die unterschiedliche Belastung mit Personalaufwendungen ist besonders darauf zurückzuführen, dass in grösseren Geschäftsstellen eine Führungshierarchie in verkleinertem Massstab aufgebaut werden muss, die wiederum zu einer Erhöhung des relativen Aufwands führt. Wohl werden neue Geschäftsstellen im Durchschnitt mit jüngeren Angestellten dotiert. Der auf diese Weise verringerte Personalaufwand beginnt sich jedoch erst bei kleinen Filialen auszuwirken, wenn bei fünf Mitarbeitern ein Leiter im Rang eines Prokuristen genügt.

432302 Sachaufwendungen

Eine zweite grosse Gruppe des Betriebsaufwandes sind die Sachaufwendungen.[1] Sie können grundsätzlich in zwei Komponenten aufgespalten werden, und zwar in

- Aufwendungen für Bankräumlichkeiten und
- Aufwendungen für den Geschäftsbetrieb,

beide jeweils inklusiv der Abschreibungen.

Erstere fallen in Geschäftsstellen vor allem bei der Miete der Lokalitäten an. Sie stellen typische fixe Kosten dar, wie im übrigen der Grossteil der gesamten Betriebskosten. Für die vereinbarte Vertragsdauer sind sie genau festgelegt und überschaubar, von der Möglichkeit eventueller Indexanpassungen einmal abgesehen.

Insgesamt ergibt sich ein degressiver Verlauf der prozentualen Raumkosten innerhalb der ersten Geschäftsjahre. Eine starke Verhandlungsposition beim Abschluss

---

1) Hauptsächlich bei der Benutzung von Räumlichkeiten, die sich im Eigentum des Gesamtinstituts befinden, handelt es sich um typische kalkulatorische Kosten, die an sich nicht unter die Aufwendungen subsumiert werden können. Zur Wahrung und Weiterführung der bisherigen Systematik werden jedoch als Oberbegriff weiterhin die Aufwendungen im Sinn der Erfolgsrechnung verwendet.

allfälliger Mietverträge wird im Lauf der Zeit mit relativ geringeren Aufwendungen und letztlich mit einer verbesserten Aufwands-Ertrags-Relation honoriert.

Im Verhältnis zur Bilanzsumme tritt innerhalb der Anlaufzeit wiederum eine Verminderung der Spannweite um einen ebenfalls sinkenden Mittelwert zu Tage.

Für den Ausbau des Filialnetzes ergibt sich die Schlussfolgerung, dass sich die relativen Aufwendungen für die Banklokalitäten nach einem verschieden hohen Anfangsstadium stark rückläufig bewegen, und zwar auf einen Richtwert zu, der für Zweigniederlassungen sämtlicher Dimensionen als Zielgrösse relevant ist und umso niedriger sein wird, je stärker der Geschäftsumfang ceteris paribus anwächst.

Die Aufwendungen für den eigentlichen Geschäftsbetrieb umfassen neben den Abschreibungen auf Betriebs- und Geschäftsausstattung und der Instandhaltung und Vervollständigung derselben, beispielsweise Aufwendungen für Nachrichtenübermittlung, Versicherungen, Reisen, Werbung und Repräsentation. Da sie einige typische variable Kosten beinhalten, weisen sie, im Vergleich zu den Raumkosten, eine entgegengesetzte Entwicklung auf. Sie werden in ihrer Gesamtheit mit der Ausdehnung des Geschäftsvolumens mindestens Schritt halten, d.h. die steigenden Anforderungen werden normalerweise einen proportionalen, teilweise überproportionalen Anstieg bewirken und einen annähernd konstant bleibenden Prozentsatz des Betriebsaufwands ausmachen.

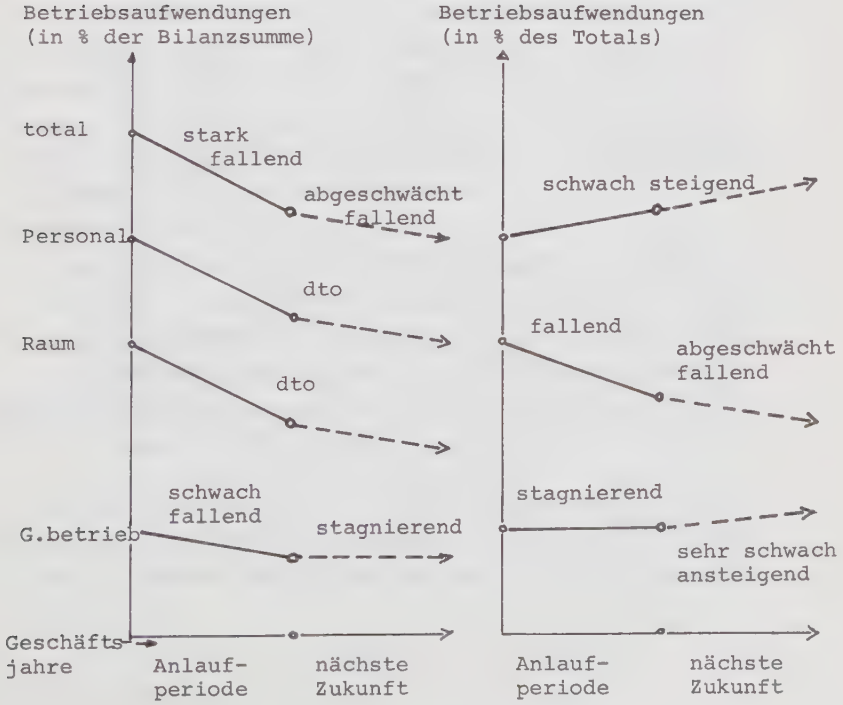
Die sonstigen Aufwendungen, hauptsächlich steuerlicher Art, können im Rahmen der Expansionspolitik, angesichts der minimalen Belastungsquote innerhalb der Anlaufperiode, vernachlässigt werden.

432303 Zusammenfassende Entwicklung

In einer zusammenfassenden Uebersicht werden die typisierten Verläufe der Betriebsaufwendungen einer durchschnittlichen Filiale, sowohl anteilsmässig als auch im Verhältnis zur Bilanzsumme, dargestellt. Diese Tendenzschemas stützen sich in der Anlaufperiode auf die tatsächlichen Vergangenheitswerte und stellen in den darauffolgenden Jahren auf die voraussichtliche Entwicklung des Betriebsaufwandes und seiner Hauptkomponenten ab.

Schaubild 14

Tendenzschemen der Betriebsaufwendungen



43231 Wertaufwendungen

Obwohl die effektiven Zinsaufwendungen für die verschiedenen Fremdkapitalien infolge der Nettorechnung nicht genau zu ermitteln sind, ergeben sich auf Grund der Bilanzzahlen dennoch wertvolle Hinweise über den Aufwand des Wertleistungsbereiches.

Die enge Verknüpfung von Bilanz und Erfolgsrechnung und der Tatbestand, dass von Bilanzziffern direkt Aufwands- und Ertragsgrössen abgeleitet und berechnet werden können, ist charakteristisch für das Bankwesen. Beim Einsatz von Budgètierungssystemen stellt das im übrigen einen wesentlichen Vorteil gegenüber anderen Wirtschaftssektoren dar.

Neben den eigentlichen Passivzinsen müssen unter die Wertkosten auch noch die Provisionen und Gebühren sowie die Risikokosten subsumiert werden. Erstere fallen hauptsächlich im Zusammenhang mit solchen Tätigkeiten an, in denen Kreditinstitute als Geldgeber in Erscheinung treten. Diese Aufwandskategorie ist jedoch schon innerhalb der Gesamtbank von sehr geringer Bedeutung, weshalb sie auch kaum in den Gewinn- und Verlustrechnungen spezifiziert ausgewiesen wird. Risikokosten beinhalten insbesondere Kosten des aktiven Kreditrisikos, des weiteren Kosten des Effektenrisikos und des passiven Kreditrisikos. Es handelt sich um typische kalkulatorische Kosten, weshalb sie ebenfalls für Aufwandsbudgets generell, noch mehr jedoch für spezielle Aufwandsbudgets neuer Geschäftsstellen ausser Betracht bleiben.

Demnach sind die Wertkosten nahezu identisch mit den Zinsaufwendungen, da letztere auch den passiven Teil der sogenannten Verrechnungszinsen einschliessen. Letztlich

gilt es noch zu beachten, dass die faktischen Zinsaufwendungen der Schweizer Banken lediglich in den zu zahlenden Habenzinsen bestehen. In den Ländern, in denen sich die notenbankpolitische Befugnis auch auf das Instrument der Mindestreservenpolitik erstreckt, beispielsweise in Amerika, Deutschland und England, sind zusätzlich die auf diese Weise entgangenen Sollzinseinnahmen zu berücksichtigen.

432310 Aufwandverursachung und Transformationseignung der fremden Gelder

Die Höhe des gesamten Zinsaufwands wird hauptsächlich durch die Zusammensetzung der Einlagen und der aufgenommenen Gelder bestimmt. Je längerfristige disponible Möglichkeiten diese Kapitalien erlauben, desto höher wird im allgemeinen der dafür aufzuwendende Zinsbetrag sein. Des weiteren hängt der Zinssatz davon ab, ob der Kapitalgeber oder der Kapitalnehmer die Initiative zur Kapitalhergabe ergriffen hat, d.h. ob es sich um Einlagen oder um aufgenommene Gelder handelt. Letztlich ist auch die Art des Fremdkapitalgebers massgebend, der sich sowohl aus dem Banken- als auch aus dem Nichtbankensektor rekrutieren kann.

Man kann einen funktionalen Zusammenhang zwischen geringen Zinsaufwendungen einerseits und kurzfristigen Verwendungsmöglichkeiten andererseits und umgekehrt konstruieren, was folgendes Schema zum Ausdruck bringt:

Schaubild 15

Aufwandverursachung und Transformationseignung der fremden Gelder

Arten der fremden Gelder	Rangskala nach der Höhe der Zinsaufwendungen	Rangskala nach der Transformationseignung
Sichtgelder	am günstigsten ←	am ungünstigsten
Termingelder	↓	↑
Spargelder	↓	↑
in Schuldverschreibungen angelegte Gelder (vor allem Kassen-. obligationen)	am ungünstigsten →	am günstigsten

Eine Aufteilung der Fremdfinanzierungsmittel aller Banken und der Grossbanken speziell ergibt folgendes Bild:

Tabelle 24

Prozentuale Verteilung der fremden Gelder[1)]

Fremde Gelder	Alle Banken		Grossbanken	
Sichtgelder				
- Bankenkreditoren auf Sicht	7,0		14,2	
- Checkrechnungen und Kreditoren auf Sicht	18,9	25,9	28,1	42,3
Termingelder				
- Bankenkreditoren auf Zeit	6,9		9,8	
- Kreditoren auf Zeit	16,0	22,9	20,3	30,1
Spargelder				
- Spareinlagen	22,5		5,5	
- Depositen- und Einlagehefte	6,5	29,0	9,9	15,4
In Schuldverschreibungen angelegte Gelder				
- Kassenobligationen und Kassenscheine	14,1		11,1	
- Obligationen-Anleihen	3,8		0,9	
- Pfandbriefdarlehen	4,3	22,2	0,2	12,2
Summe		100,0		100,0

1) Die absoluten Zahlen sind dem schweizerischen Bankwesen im Jahre 1968, Tab.3, entnommen.

Die fremden Gelder, die generell ungefähr 91% der gesamten Passiva ausmachen, kann man im Hinblick auf ihre Verzinsung einteilen in

- "aufwandarme" und
- "aufwandreiche" Fremdkapitalien.[1)]

Eine absolute Trennung dürfte in der Praxis zwar schwierig durchzuführen sein, jedoch erscheint es in der Schweiz mit ihrem ausgesprochenen niedrigen Zinsniveau berechtigt, mit Ausnahme der Sichteinlagen und der kurzfristigen Termingelder alle Fremdgelder zu den aufwandreichen Kapitalien zu zählen.

Während die Grossbanken im Jahr 1968 die Spargelder mit 3,44% (Spareinlagen 3,75%, Depositen- und Einlagehefte 3,26%), die Kassenobligationen und Obligationen-Anleihen mit 4,70% sowie die mittel- und längerfristigen Festgelder (ab drei Monaten) mit 3,49% verzinsten, wurden für die Sichtgelder lediglich 0,50% Zinsen vergütet.[2)]

Hinsichtlich ihrer Transformationseignung wiederum kann man die Fremdfinanzierungsmittel einteilen in

- verwendungsarme und
- verwendungsreiche Gelder.

Zu den verwendungsarmen Einlagen sind hauptsächlich die Sichtgelder und die kurzfristigen Termingelder zu zählen. Sind diese Fremdgelder formell sehr kurzfristige , beispielsweise täglich fällige Gelder, so haben Teile von ihnen materiell durchaus langfristigen Charakter. Auf Grund von Erfahrungstatsachen bilden sich Bodensätze, d.h.

---

1) Diese Bezeichnungen wurden von Hartmann, Bernhard: a.a.O., S. 80, übernommen.

2) Die Zinssätze der ersten beiden Kategorien verstehen sich für den Jahresdurchschnitt (vgl. Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1968, Tab. 27),derjenige für Festgelder ist das Monatsmittel der Dreimonatsdepots (vgl. Monatsbericht der Schweizerischen Nationalbank, 44. Jg. (1969), Nr. 12, Tab.19).

prozentuale Anteile dieser Gelder, die wohl in ihrer Zusammensetzung variieren, in ihrer absoluten Höhe jedoch ziemlich konstant bleiben und sich deshalb auch für Ausleihungen über verhältnismässig längere Zeiträume hinweg eignen.[1)]

In dieser Hinsicht bestehen für die Schweizer Banken noch beachtliche Zukunftsreserven, sobald sich der bargeldlose Zahlungsverkehr vollständig durchsetzen wird. Beim Abwickeln dieser Dienstleistung ergeben sich sogenannte Innenbereichsumsätze, denen im Rahmen eines eigenen Geschäftsstellennetzes (= Gironetz) grosse Bedeutung zukommt, da sich auf Grund der verminderten Liquiditätsreserve die faktischen Ausleihemöglichkeiten der kurzfristigen Gelder vergrössern.

Die Kategorie der verwendungsreichen Mittel umfasst dann schliesslich die längerfristigen Termingelder, die Spargelder und die in Schuldverschreibungen angelegten Gelder.

Für die beschaffungspolitische Aktivität einer neuen Geschäftsstelle ergibt sich auf Grund der empirischen Sachverhalte der wichtige und charakteristische Hinweis, dass sich die Filiale um das Hereinbringen von fremden Geldern jeglicher Art, eventuell unter Berücksichtigung gewisser Fristigkeitsstrukturen, bemühen sollte.[2)] Um den gewinntragenden Einsatz dieser Fremdkapitalien im Aktivgeschäft braucht sich die Zweigstelle kaum Sorge zu machen, denn auch bei verringerter Zinsspanne ist von dieser Seite aus keinerlei Gefahr für die Rentabilität zukünftiger Geschäftsstellen zu erblicken.

---

1) Bezüglich der Bodensatztheorie und dem Fristigkeitsproblem ist auf die Ausführungen von Bratz, Detlef: a.a.O., vor allem S. 8 ff., hinzuweisen.

2) Auch Cosmidis ist der Ansicht, dass die Kreditnachfrage langfristig expansiv ist; mangelnde Kreditnachfrage bzw. Einlagenüberschüsse dürften vom Gesamtinstitut aus betrachtet nur vorübergehende Erscheinungen sein (vgl. Cosmidis, Byron:

432311 Empirische Zusammensetzung der fremden Gelder

Die tatsächliche Zusammensetzung und Entwicklung der fremden Gelder der drei repräsentativen Geschäftsstellentypen erteilt wertvolle Hinweise über das zu erwartende und erreichbare Geschäftsvolumen einerseits und über die Höhe des Zinsaufwandes und der Zinsspanne andererseits. Diese Erkenntnisse stellen die Grundvoraussetzungen für die Aufstellung der Geschäftsstellenbudgets dar.

Die wichtigsten Passivpositionen der Filialen lassen sich in fremde und eigene Gelder aufspalten, wobei "eigen" im Sinn von innerhalb des Gesamtinstituts, d.h. einschliesslich aller Gelder von Seiten zentraler und dezentraler Instanzen, begriffen wird. Erstere wiederum lassen sich in die Sichtgelder als den Prototyp der aufwandarmen und die Termin- und Spargelder als den Inbegriff der aufwandreichen Gelder gliedern.

Die spezifischen Merkmale der Fremdkapitalien können angesichts der prozentualen Aufteilung der Passivseiten der Filialbilanzen (Tabelle 25, Schaubild 16) herausgearbeitet werden.

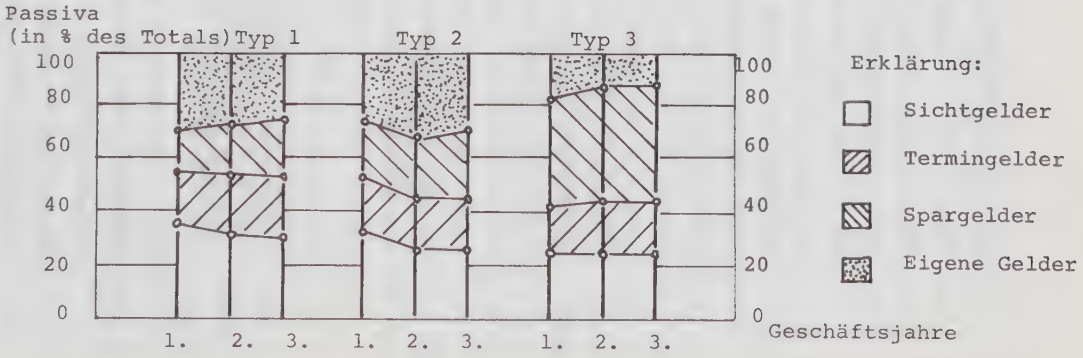
Als erstes ist auf den relativ geringeren Anteil der fremden Gelder an den Passiven hinzuweisen, den einzelne Geschäftsstellen gegenüber dem Gesamtinstitut besitzen. Sowohl bei den Grossbanken als auch bei allen Banken zusammen machen die fremden Mittel mehr als 90 % der Bilanzsumme aus, während sich dieselbe Relation bei Zweigstellen des Typs 1 und 2 auf etwas über 70% beziffert und lediglich beim Typ 3 mit annähernd 90% an die Gesamtinstitutsnorm herankommt.

Die Filialerfolgsrechnung im Dienste der Bankleitung. Dissertation, Universität Frankfurt a.M. 1968, S. 72).

Tabelle 25 / Schaubild 16

Strukturelle Entwicklung der Passiva der verschiedenen Geschäftsstellentypen

Passiva (in % des Totals)	Geschäftsstellen								
	Typ 1			Typ 2			Typ 3		
	Geschäftsjahre			Geschäftsjahre			Geschäftsjahre		
	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
Aufwandarme Gelder - Sichtgelder	35	31	30	32	26	26	25	25	25
Aufwandreiche Gelder - Termingelder	20	23	23	21	19	19	18	20	19
- Spargelder	15	19	22	21	22	26	40	43	44
Eigene Gelder	30	27	25	26	33	29	17	12	12
Summe	100	100	100	100	100	100	100	100	100



Das gibt für die Kapitaldotation und die zusätzlichen Finanzierungsmittel der neuen Geschäftsstellen bedeutende Fingerzeige, kann diese Summe doch bis zu maximal 30% des gesamten erwarteten Geschäftspotentials betragen. Die im Anfangsstadium des öfteren auftretenden Finanzierungslücken können zum Teil erhebliche Gelder von Seiten irgendwelcher Zentralen beanspruchen.

Des weiteren bleiben, wie bereits erwähnt, bei den einzelnen Filialen die Sicht- und Termineinlagen aus dem Bankensektor (Bankenkreditoren) wegen ihrer Bedeutungslosigkeit für neue, kleinere bankbetriebliche Einheiten ausser Ansatz. Das lässt die voraussichtlichen fremden Mittel in einem etwas anderen Licht erscheinen, denn die Bankenkreditoren belaufen sich bei den Grossbanken auf 24%, die somit für neue Bankniederlassungen nicht in Betracht kommen.

Für die einzelnen Arten der Fremdgelder ergeben sich nachfolgende Charakteristiken:

- Die Sichteinlagen machen in der dritten Geschäftsperiode 25 - 30% der Passiva aus und sind beim Typ 1 von grösster Bedeutung, was auf das grosse Bevölkerungspotential und den hohen Verstädterungsgrad zurückgeführt werden kann.[1] Ausserdem bewegen sich diese aufwandarmen Gelder bei den ersten beiden Geschäftsstellenarten stark rückläufig, während sie bei dem dritten Filialtyp auf der Höhe des anfangs erreichten Standes verbleiben.
- Die Termingelder unterliegen unterliegen bei keiner der Geschäftsstellen grundsätzlichen Schwankungen innerhalb der Anlaufzeit und differieren in ihrer Höhe lediglich um einige Prozent zwischen den Niederlassungen vom Typ 1 einerseits und den Niederlassungen vom Typ 2 und 3 andererseits.
- Die Spargelder verzeichnen überall einen wachsenden Anteil und sind vor allem bei kleineren Geschäftsstellen äusserst wichtig. Diese Tatsache weist im übrigen auf die beschaffungspolitische Orientierung dieser Filialen hin.

---

1) Es ist in Deutschland beispielsweise zur Erfahrungstatsache geworden, dass die Kundschaft der drei Grossbanken ausgesprochen zahlungsverkehrsintensive Eigenschaften aufweist.

432312 Zinsmesszahlen

Die Verknüpfung der oben analysierten fremden Gelder mit den jeweiligen Passivzinsen erlaubt die Berechnung von Zinsmesszahlen (Wertigkeitsziffern) für die Fremdkapitalien oder die Gesamtheit der eingesetzten Vermögenswerte (einschliesslich des Dotationskapitals und der eventuellen zentralen Finanzierungsgelder). Diese Messziffern sind nichts anderes als gewogene durchschnittliche Zinsaufwendungen, und zwar gewichtet mit dem prozentualen Anteil der einzelnen Fremdgelder entweder an der Summe derselben oder an der Summe der Passiva.

Ersterer Methode, die in der nachstehenden Tabelle 26 für die verschiedenen Geschäftsstellengrössen zur Anwendung gelangt, liegt die Annahme zu Grunde, dass sämtliche Aktivgeschäfte mit Hilfe der fremden Gelder finanziert werden. Die "eigenen" Gelder können allerdings bei Bedarf jederzeit in die Wertigkeitstabelle miteingebaut werden.

Tabelle 26

Zinsmesszahlen der fremden Gelder [1]

Arten der fremden Gelder	Geschäftsstellen								
	Typ 1			Typ 2			Typ 3		
	Geschäftsjahre			Geschäftsjahre			Geschäftsjahre		
	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
Aufwandarme Gelder									
- Sichtgelder	0,25	0,21	0,20	0,22	0,20	0,18	0,15	0,14	0,14
Aufwandreiche Gelder									
- Termingelder	1,01	1,12	1,08	0,99	0,98	0,94	0,76	0,79	0,75
- Spargelder	0,72	0,89	1,00	0,98	1,14	1,26	1,66	1,68	1,72
Fremde Gelder	1,98[2]	2,22	2,28	2,19	2,32	2,38	2,57	2,61	2,61

1) Die verwendeten Zinssätze verstehen sich für das Jahr 1968 im Grossbankensektor und betragen 0,50% für Sichtgelder, 3,49% für Termineinlagen und 3,44% für Spargelder.

2) Die beispielhafte Berechnung für das erste Geschäftsjahr hat folgendes Aussehen:

	Zinssätze (1)	x Anteil an den fremden Geldern (Summe = 1,0) (2)	= Zinsmesszahl (1) x (2)
Sichtgelder	0,50	0,50	0,25
Termingelder	3,49	0,29	1,01
Spargelder	3,44	0,21	0,72
Fremde Gelder			1,98

Wohl sind die wirklichen Verhältnisse in dieser Wertigkeitstabelle zum Teil vereinfacht wiedergegeben, wie beispielsweise das Festhalten an einem konstanten Zinssatz, dennoch kann sie sich bei der Geschäftsstellenpolitik als äusserst nützlich erweisen. Durch eine flexible Ausgestaltung und die Einbeziehung zusätzlicher Tatbestände, wird dieses Instrument den meisten praktischen Situationen gerecht werden.

Ist für eine vorgesehene Geschäftsstelle (Typ 3) auf Grund sämtlicher Gegebenheiten das Geschäftsvolumen für die ersten drei Jahre geplant (4,5, 6,5 und 8,5 Mio. Franken), so lassen sich die voraussichtlichen Zinsaufwendungen unmittelbar errechnen. Die fremden Gelder in Höhe von 83, 88 und 88% des Bilanzvolumens führen zu nachstehenden Zinsbelastungen:

- im 1. Jahr	3,7 Mio. Fr.	x 2,57%	=	Fr. 95.090
- im 2. Jahr	5,7 Mio. Fr.	x 2,61%	=	Fr. 148.770
- im 3. Jahr	7,5 Mio. Fr.	x 2,61%	=	Fr. 195.750
in der gesamten Anlaufperiode				Fr. 439.610.

433 Erträge der Geschäftsstellen

4330 Ertragskategorien

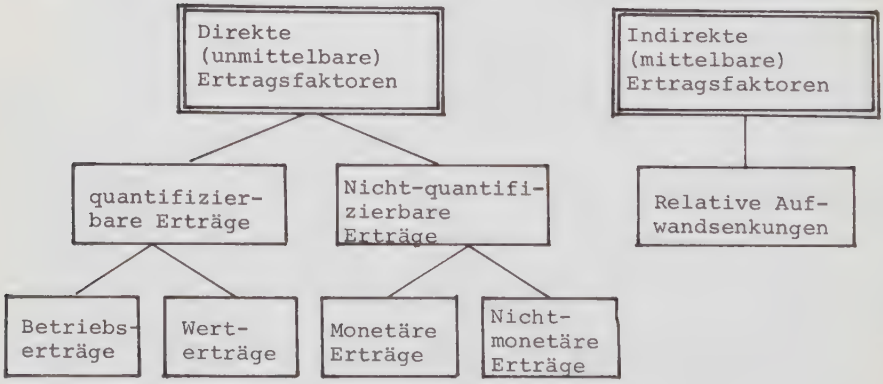
Die Analyse der voraussichtlichen Ertragsfaktoren, welche mit der Gründung neuer Filialen verbunden sind, spaltet sich grundsätzlich wiederum in zwei Komponenten, in die Betriebs- und die Werterträge, auf.[1)]

Hinzu treten weitere Momente, die sich positiv auf den Erfolg auswirken, bei denen es jedoch kaum feststellbar ist, wo und in welcher Höhe sie sich niederschlagen. Es handelt sich um typische nicht-quantifizierbare Erträge, die theoretisch in monetäre und nicht-monetäre Erträge unterteilt werden können, in der Praxis allerdings normalerweise irgendwelche Geldgrössenänderungen bewirken.

Allen diesen direkten Ertragsfaktoren sind die indirekten Ertragseffekte gegenüberzustellen, die sich hauptsächlich durch relative Aufwandsenkungen bemerkbar machen.

Schaubild 17

Ertragsfaktoren neuer Geschäftsstellen



1) Hagenmüller beispielsweise unterscheidet zwischen Erlösen aus Kapitalüberlassungsverhältnissen und Erlösen aus Dienstleistungsgeschäften (vgl. Hagenmüller, Karl Fr.: Bankbetrieb und Bankpolitik, S. 208).

4331 Quantifizierbare Erträge

43310 Empirische Ertragsanalyse

Die periodischen Erlöse werden im folgenden in derselben Weise analysiert, welche schon bei den laufenden Aufwendungen zur Anwendung gelangte. Die prozentuale Zusammensetzung des Nettoertrags dient vor allem der Kennzeichnung der Struktur der Erträge und gibt Auskunft über die relative Bedeutung der spezifischen Bankgeschäftssparten im Hinblick auf die Ertragserzielung (Tabelle 27, Schaubild 18). Das In-Beziehung-Setzen der Erträge zur Bilanzsumme wiederum weist in seiner globalen Form auf die Ergiebigkeit der eingesetzten Kapitalien hin, während es in detaillierter Form Aufschluss über die Verhaltensweise der einzelnen Ertragsgruppen zum jeweiligen Geschäftsumfang erteilt (Tabelle 28, Schaubild 19).

Neben den Wert- und Betriebserträgen sind innerhalb der quantifizierbaren Ertragsfaktoren auch noch die anderweitigen Erträge mitanzuführen, die einen recht heterogenen Charakter besitzen und unter den sonstigen Erlösen zusammengefasst werden.

Tabelle 27 / Schaubild 18

Strukturelle Entwicklung der Erträge der verschiedenen Geschäftsstellentypen

Ertragsarten (in % des Totals)	Geschäftsstellen								
	Typ 1			Typ 2			Typ 3		
	Geschäftsjahre			Geschäftsjahre			Geschäftsjahre		
	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
Werterträge									
- Zinssaldo	44,4	41,2	41,7	55,6	57,1	57,5	55,6	60,6	62,5
- Wechselerträge	13,3	21,2	20,8	-	2,9	3,4	-	3,0	2,1
Betriebserträge									
- Kommissionen	33,3	29,4	29,3	33,3	28,6	27,6	33,3	27,3	25,0
Sonstige Erträge	8,9	8,2	8,3	11,1	11,4	11,5	11,1	9,1	10,4
Summe	100,0[1]	100,0	100,0[1]	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

1) Additionsdifferenzen resultieren auf Auf- bzw.Abrundungen.

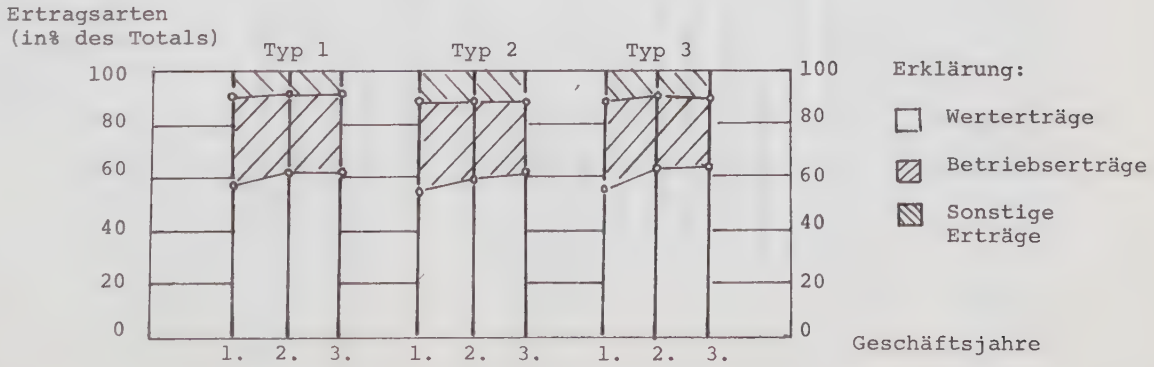
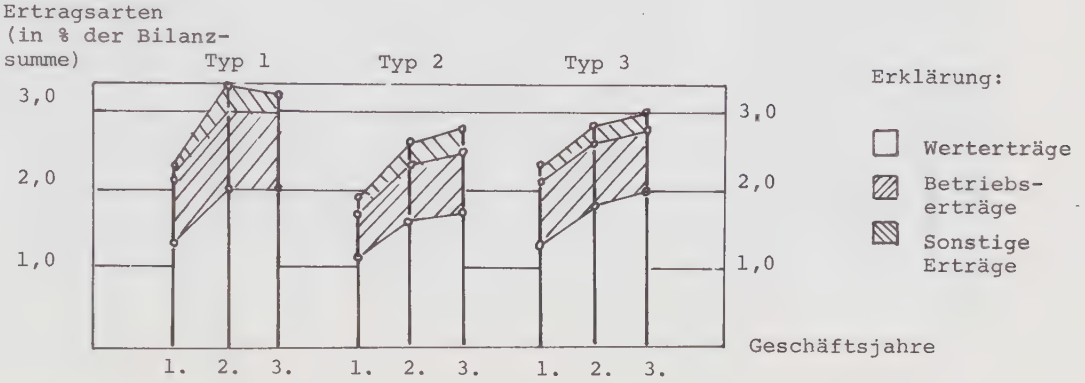


Tabelle 28 / Schaubild 19

Entwicklung der Erträge, ausgedrückt in % der Bilanzsumme, der verschiedenen Geschäftsstellentypen

Ertragsarten (in % der Bilanzsumme)	Geschäftsstellen								
	Typ 1			Typ 2			Typ 3		
	Geschäftsjahre			Geschäftsjahre			Geschäftsjahre		
	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
Werterträge									
- Zinssaldo	1,0	1,3	1,3	1,1	1,5	1,6	1,3	1,7	1,9
- Wechselerträge	0,3	0,7	0,7	-	0,1	0,1	-	0,1	0,1
Betriebserträge									
- Kommissionen	0,8	1,0	0,9	0,6	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8
Sonstige Erträge	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Summe	2,3	3,3	3,2	1,9	2,6	2,8	2,3[1)]	2,8[1)]	3,0[1)]

1) Additionsdifferenzen resultieren aus Auf- bzw. Abrundungen.



43311 Werterträge

433110 Generelle Bedeutung

Die prozentuale Zusammensetzung des Nettoertrags weist deutlich auf die ertragsfähige Abhängigkeit neuer Geschäftsstellen vom jeweiligen Zinssaldo hin,[1] denn er macht bei den kleineren Einheiten nahezu das Zweifache der Quote der gesamten Grossbankengruppe (32,2%) aus.

Die Zinsspanne ist im übrigen von internen und externen Gegebenheiten abhängig. Intern wird sie im wesentlichen von der Beschaffungspolitik und der möglichst vorteilhaftesten Transformation von Kreditoren- in Debitorengelder beeinflusst, während als externe Einflussfaktoren Zinsabsprachen sowie die jeweiligen Geld- und Kapitalmarktverhältnisse in Betracht kommen. In ihrer Bedeutung variiert die Zinsmarge je nach Dimension und Standort der Geschäftsstellen. Pflegt eine Filiale, ihrer spezifischen Umgebung entsprechend, das kommerzielle Geschäft, so tritt ein gewisser kompensatorischer Effekt zu Tage. Zu den normalen Zinserträgen treten die Erträge aus dem Wechselportefeuille, welches bei den Grossbanken generell von grösserer Wichtigkeit als bei jeder anderen Bankengruppe ist. Das ist auf die engen Verbindungen mit der Industrie zurückzuführen, die den Wechsel als Zahlungs- und Kreditmittel benützt.

Das hat zum Ergebnis, dass sich die Werterträge in allen drei Filialkategorien auf ungefähr den gleich

---

1) Der Zinssaldo ergibt sich durch die Subtraktion der Summe der Zinsaufwendungen von der Summe der Zinserträge. Diese Zinsmarge erfreut sich im Bankwesen seit jeher grösster Aufmerksamkeit und wird in ihrer kalkulatorischen Anwendung als Zinsspannenrechnung, z.B. zur Rentabilitätsermittlung, vor allen Dingen denjenigen Instituten einigermassen gerecht, welche ihre Nettoerträge zum grössten Teil dieser Zinsspanne verdanken.

hohen Prozentsatz am gesamten Nettoertrag belaufen. Nach einer erheblichen Zunahme im zweiten Geschäftsjahr pendelt sich diese Quote in der dritten Periode weitgehend ein, denn die maximalen Abweichungen um einen Mittelwert von annähernd 63% betragen nur noch knapp 2%. Gleichzeitig ergibt sich für neue Geschäftsstellen die Schlussfolgerung, dass diese Werterträge einen durchschnittlich 10% grösseren Beitrag zum Nettoertrag leisten als es im Rahmen des Gesamtinstituts üblich ist. Das bedeutet letztlich aber auch eine erhöhte Abhängigkeit und Empfindlichkeit des Gesamtertrags vom Zinssaldo, der in den vergangenen Jahren eine Schrumpfung erfahren hat, vor allem ausgelöst durch das ständig "zinsbewusster" werdende Publikum. Dieser verkleinerten Zinsmarge kann wohl im Rahmen des Gesamtinstituts, nicht so sehr jedoch im Bereich von einzelnen Filialen durch ein Ausweichen auf andere ertragreiche Geschäftssparten entgegengewirkt werden.[1)]

Stellt man den Zinssaldo der jeweiligen Bilanzsumme gegenüber, so erhält man die Bruttozinsspanne.[2)]
Diese (formelle)[3)] Bruttozinsmarge reproduziert in ungefähr den durchschnittlichen Zinsertrag, der mit Hilfe der verschiedenen Vermögenseinheiten erwirtschaftet wurde. Dem Zinssaldo kommt selbstverständlich auch bei dieser Betrachtungsweise innerhalb der kleiner dimensionierten Geschäftsstellen die grösste Bedeutung zu, im übrigen ist er jedoch in allen Geschäftsstellen während

---

1) Auf diese generelle Problematik weist beispielsweise Hartmann hin:"Können derartige Schrumpfungen (der Zinsspanne) nicht , durch eine Erhöhung des Geschäftsumfanges mit grössendegressiven Wirkungen bzw. durch eine Einschränkung der Nichtzins-Aufwendungen oder eine Erhöhung der Nichtzins-Erträge aufgefangen werden, so ist eine Einflussnahme auf die ... innerbetrieblichen und gesamtwirtschaftlichen Bestimmungsfaktoren der Zinsspanne unerlässlich." (Hartmann, Bernhard: a.a.O., S. 194).

2) Vgl. ebenda, S. 194.

3) Als "formell" kann diese Bruttozinsmarge aus dem Grund bezeichnet werden, weil ein Teil der Fremdgelder in der Praxis nicht in ertragbringende Aktiva transformiert werden kann,

des Beobachtungszeitraums im Steigen begriffen. Ausserdem wird die relative Bedeutungslosigkeit der Wechselerträge für Filialen vom Typ 2 und 3, vor allem dem Typ 1 gegenüber, auf diese Weise offenkundig.

433111 Empirische Zusammensetzung der Aktiva

Ebenso wie die Struktur der fremden Gelder die Passivzinsen beeinflusst, wirken auch die werbenden Aktiva in ihrer Zusammensetzung auf die Aktivzinsen und eo ipso auf die Zinsspanne ein. "Je stärker die Anlagen vertreten sind, die ihrer Natur nach vermehrte Risiken in sich schliessen oder denen man diese Eigenschaft beimisst, desto höher wird der Zinsertrag sein."[1)]

Neben der Fristigkeit und dem Risikograd ist dem Umfang der liquiden Mittel gebührend Aufmerksamkeit zu schenken. Wenn die Grossbanken in ihren Geschäftsberichten immer wieder auf die effektive Zahlungsbereitschaft hinweisen, die die gesetzlichen Anforderungen um ein Mehrfaches übersteigt, so ist das unter dem Blickwinkel der Gewinnmaximierungsthese nicht zu rechtfertigen. Es wird aus Gründen der Vorsicht von vornherein auf den Einsatz verschiedener Gelder im Aktivgeschäft und damit auf mögliche Erträge bewusst verzichtet.

Die gewichtsmässige Aufteilung der Aktiva der Grossbanken einerseits und der gesamten Schweizer Banken anderseits ergibt sich wiederum aus den periodischen Untersuchungen der Nationalbank.

---

beispielsweise aus Liquiditätsgründen, und sie sich somit von der tatsächlichen Bruttozinsmarge unterscheiden lässt.

1) Bächler, H. und Stampfli, A.: a.a.O., S. 128.

Tabelle 29

Prozentuale Verteilung der Aktiva[1)]

Aktiva	alle Banken		Grossbanken	
Liquide Mittel		6,2		10,0
Bankendebitoren				
- auf Sicht	9,2		16,4	
- auf Zeit	10,3	19,5	14,7	31,1
Wechsel		4,9		9,1
Kontokorrentdebitoren		20,5		24,6
Feste Vorschüsse und Darlehen		9,1		10,8
Hypothekaranlagen		28,4		6,8
Wertschriften und dauernde Beteiligungen		5,9		5,2
Sonstiges		5,5		2,4
Summe		100,0		100,0

Auf Grund der Erfahrungen ist es angebracht, diese Gliederung für die Erhöhung der Aussagekraft der angestellten Berechnungen und Vergleiche zu modifizieren. So werden beispielsweise die Bankendebitoren, genauso wie die Bankenkreditoren auf der Passivseite, wegen ihrer Bedeutungslosigkeit für neue Geschäftsstellen aus den weiteren Erörterungen ausgeklammert. Dasselbe gilt für die Wertschriften und die dauernden Beteiligungen. Letztlich können noch die gesamten Ausleihungen zu einer Position "Debitoren" zusammengefasst werden.

Demzufolge erfährt die bereinigte Aktivseite der Filialbilanzen eine grobe Zweiteilung in ertraglose und ertragbringende Aktiva, wenn man das Kriterium der Ertragsfähigkeit zu Grunde legt. Da innerhalb der letzteren die ertragarmen Positionen der Aktivseite, wie z.B. Nostroguthaben oder Bankendebitoren auf Sicht nicht mitberück-

---

1) Die absoluten Zahlen sind dem schweizerischen Bankwesen im Jahre 1968, Tab. 31, entnommen.

sichtigt werden, kommen schliesslich allein die ertragreichen Aktiva (Wechsel und Debitoren) als Gegenpol zu den ertraglosen (liquide Mittel) in Betracht.

Das relative Gewicht dieser drei zum Teil aggregierten Bilanzpositionen und ihre Entwicklung werden in Tabelle 30 und Schaubild 20 verdeutlicht.

Die hinsichtlich der Werterträge festgestellten Charakteristika finden in den Aktivpositionen der Ist-Bilanzen ihre Bestätigung, deren Produkt sie ja letztlich auch verkörpern. Die ertragreichen Aktiva differieren lediglich in ihrer Zusammensetzung zwischen den unterschiedlich dimensionierten Filialen, und zwar insofern als der Wechselbestand bei den Niederlassungen vom Typ 1 bis zu knapp 20% der Bilanzsumme ausmachen kann, während sich bei den anderen beiden Geschäftsstellenarten dieser Anteil im äussersten Fall auf etwas über 3% beläuft.
Das gibt für zukünftige Neuerrichtungen von Filialen die Erkenntnis, dass bis zu 95% der Fremdgelder in ertragreichen Aktiva angelegt werden können. Somit kann eine relativ höhere Ertragsfähigkeit pro eingesetzter Vermögenseinheit erwirtschaftet werden, als es die Gesamtinstitution - ohne Berücksichtigung allfälliger, sehr kräftig zu Buch schlagender Sondereinflüsse, wie z.B. Währungsspekulationen - vermag, die einen Teil ihrer Gelder auch in ertragarmen Aktiva anlegt.

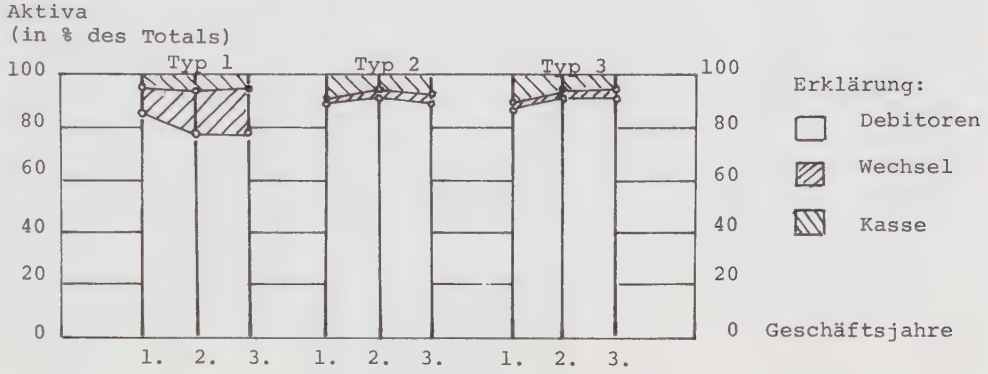
433112 Zinsmesszahlen

Die Uebersicht über die wesensbestimmenden Aktivpositionen neuer Geschäftsstellen ermöglicht wiederum die Berechnung von Zinsmesszahlen, womit auch für die Ertragsfaktoren ein vereinfachtes, die typischen Eigenschaften jedoch voll zur Geltung bringendes, Instrument zur Verfügung steht.

Tabelle 30 / Schaubild 20
Strukturelle Entwicklung der Aktiva der verschiedenen Geschäftsstellentypen

Aktiva (in % des Totals)	Geschäftsstellen								
	Typ 1			Typ 2			Typ 3		
	Geschäftsjahre			Geschäftsjahre			Geschäftsjahre		
	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
Ertraglose Aktive									
- Kasse	5,0	5,8	5,0	9,5	5,9	6,5	10,0	6,7	5,0
Ertragreiche Aktiva									
- Wechsel	10,0	17,3	18,3	1,0	1,5	3,2	2,5	1,7	2,5
- Debitoren	85,0	76,9	76,7	89,5	92,6	90,3	87,5	91,7	92,5
Summe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0[1)]	100,0

1) Die Additionsdifferenz resultiert aus Auf- bzw. Abrundungen.



Mit dem Einbeziehen der liquiden Mittel in die Berechnung wird gleichzeitig auch dem Tatbestand Rechnung getragen, dass nicht alle auf der Passivseite hereingeholten Gelder wieder ausgeliehen werden können und somit die durchschnittlichen, gewichteten Zinserträge der Aktiva auch von der jeweiligen Kassenhaltungspolitik abhängen.[1)]

Tabelle 31
Zinsmesszahlen der Aktiva[2)]

Arten der Aktiva	Geschäftsstellen								
	Typ 1			Typ 2			Typ 3		
	Geschäftsjahre			Geschäftsjahre			Geschäftsjahre		
	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
Ertraglose Aktiva - liquide Mittel	überall 0,00								
Ertragreiche Aktiva									
- Wechsel	0,38	0,65	0,69	0,04	0,06	0,12	0,09	0,06	0,09
- Debitoren	4,57	4,14	4,13	4,82	4,98	4,86	4,71	4,93	4,98
Aktiva	4,95[3)]	4,79	4,82	4,86	5,04	4,98	4,80	4,99	5,07

Das praktische Beispiel der Geschäftsstelle (vom Typ 3) lässt auf Grund der prognostizierten Bilanzsummen (4,5, 6,5 und 8,5 Mio. Franken) ertragreiche Aktiva in Höhe von

---

1) Im Zusammenhang mit diesen Liquiditätskosten ist auf die Ausführungen von Zimmerer, Carl: Bankkostenrechnung. Veröffentlichungen des Bank- und Börsenseminars der Universität Köln, hrsg. von Fr. Höfermann und H. Rittershausen, Band II, Frankfurt a.M. 1956, S. 99 ff., hinzuweisen.

2) Die Zinssätze verstehen sich für den Grossbankensektor im Jahre 1968 und betragen 3,75% für Wechsel (Privatdiskontsatz) und 5,38% für Debitoren (kommerzielle Debitoren zwischen 5,25 und 5,50%).

3) Die beispielhafte Errechnung der Zinsmesszahlen erfolgt nach dem bereits skizzierten Schema:

	Zinssätze (1)	x Anteil an den Aktiven (2) (Summe = 1,0)	= Zinsmesszahl (1) x (2)
Wechsel	3,75	0,10	0,38
Debitoren	5,38	0,85	4,57
Aktiva			4,95

90,0, 93,4 und 95,0% in den ersten drei Geschäftsjahren erwarten, was zu folgenden Zinserträgen führt:

- im 1. Jahr	4,1 Mio. Fr.	x	4,80%	=	Fr. 196.800
- im 2. Jahr	6,1 Mio. Fr.	x	4,99%	=	Fr. 304.390
- im 3. Jahr	8,5 Mio. Fr.	x	5,07%	=	Fr. 430.950
in der gesamten Anlaufperiode					Fr. 932.140

Bei der Ermittlung der Zinsspannen muss jedoch den Prämissen gebührende Aufmerksamkeit geschenkt werden. Neben den als zeitlich konstant angenommenen Durchschnttszinsen stellt dieser Vorbehalt vor allem darauf ab, dass alle Ausleihungen durch filialeigene Gelder finanziert werden konnten, was von der Realität jedoch normalerweise abweicht. Das führt dazu, dass im ersten Geschäftsjahr des vorstehenden Beispiels lediglich Aktiva in Höhe von 3,7 Mio. Franken eine Zinsmarge von 2,23% (4,80% - 2,57%) ergeben. Für den restlichen Finanzierungsbetrag werden Gelder von Seiten der Zentrale verwendet. Da diese sehr oft einen relativ höheren (Verrechnungs-) Zinsaufwand verursachen, als im Mittel für die Fremdgelder bezahlt wird, kann die Zinsspanne insgesamt, dem Anteil dieser zentralen Finanzierungsmittel entsprechend, zusammengedrückt werden.

43312 Betriebserträge

Zu den Betriebserträgen zählen hauptsächlich die Provisionen und Gebühren, die sowohl im Kreditgeschäft als auch im sogenannten indifferenten Geschäft, im weitesten Sinne des Wortes, anfallen. Wohl haben die Provisionserträge des öfteren auch einen partiellen Charakter von Zinserträgen, so dass die Unterscheidung gegenüber letzteren oft nur formell getroffen werden kann. Der überwiegende Charakter als Entgeltfaktor für die entstandenen

Bearbeitungs- und Verwaltungskosten berechtigt jedoch,diese Erträge zu den Kommissionen zusammenzufassen und sie den Werterträgen gegenüberzustellen.

Im einzelnen fliessen der Bank Kommissionserträge im Kredit-, vor allem im Kontokorrentkreditgeschäft, des weiteren im Dokumentar- und Wertpapiergeschäft zu. Neben der Deckung der Betriebsaufwendungen, welche durch die jeweiligen bankgeschäftlichen Leistungen verursacht werden, seien sie persönlicher oder sächlicher Natur, versuchen die Banken auch im Rahmen der Dienstleistungsgeschäfte in zunehmendem Mass Ueberschüsse zu erwirtschaften. Diese Tendenz gewinnt angesichts der Vielfalt und der weiteren Ausdehnung der Dienstleistungen für zukünftige Geschäftsperioden zusätzlich an Gewicht.

Somit kommt den Erträgen aus Kommissionen bei der Budgetierung neuer Geschäftsstellen grosse Bedeutung zu. Innerhalb der gesamten Grossbankengruppe wurde mit Hilfe der Provisionen und Gebühren nahezu der gleiche Ertrag erwirtschaftet wie mit dem Ueberschuss der Aktivzinsen über die Passivzinsen.
Eine weitgehend ähnliche Situation ergibt sich im Bereich der einzelnen Geschäftsstellen. Vor allem im ersten Jahr belaufen sich die Kommissionen bei allen Grössenkategorien auf ein Drittel der Erträge. Nehmen diese Ertragskomponenten auch in den folgenden zwei Geschäftsperioden ab, und zwar umso mehr, je kleinere Dimensionen die Geschäftsstellen aufweisen, so bleibt dennoch ein verhältnismässig einheitliches Bild bestehen.
Man kann letztlich am Ende der Anlaufperiode mit ungefähr 27% im Durchschnitt rechnen, bei jeweiligen 2%-igen Abweichungen nach oben und unten, welche die Erträge aus Kommissionen zum Nettoertrag beisteuern. Auch in den zukünftigen Geschäftsjahren dürfte dieser Normwert kaum wesentlich unterschritten werden, da im Gegenteil die Entgelte für Dienstleistungen gemäss dem langfristigen Trend

im Bankwesen einen zunehmend grösseren Teil des Bankgewinnes ausmachen werden.

Setzt man die Kommissionserträge zur gegebenen Bilanzsumme in Beziehung, so gipfelt die Entwicklung aller Geschäftsstellen schliesslich in einem Erfahrungssatz von ungefähr 0,8% der Bilanzsumme am Ende der ersten drei Jahre.

43313 Sonstige Erträge

Eine dritte Gruppe ziemlich verschiedenartiger Erträge fasst man unter dem Sammelbegriff "Sonstige Erträge" zusammen. Es handelt sich dabei beispielsweise um Handelsgewinne, die sich als Preisdifferenzen bei den Eigengeschäften der Bank niederschlagen. Zu denken ist hier an An- und Verkäufe von Wertpapieren, Devisen und Gold, Noten und Münzen fremder Währungseinheiten.
Eine Detailanalyse dieser Erträge erscheint aus Gründen ihrer Heterogenität und ihrer, für eine Geschäftsstelle volumenmässig geringen, Bedeutung nicht notwendig, jedoch erweist sich die Zusammenfassung derselben immerhin als eine Ertragskomponente, die sich im Rahmen von etwa 10% des Nettoertrages oder 0,3% der Bilanzsumme bewegt.

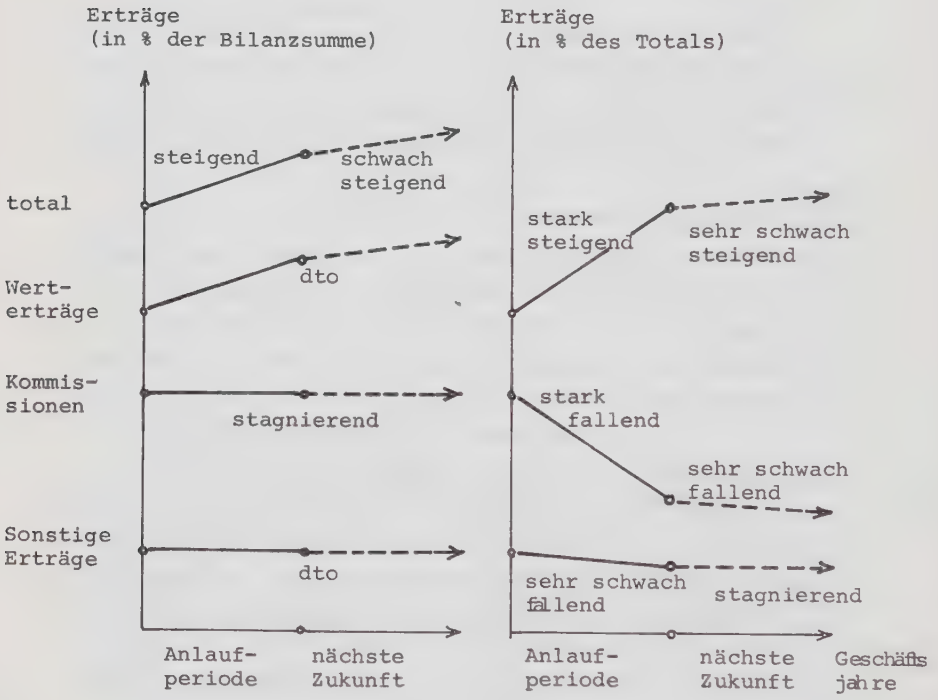
Es ist also nicht ohne Belang, wenn im Rahmen der Geschäftsstellenplanung das Vorhandensein solcher Erträge praktisch als existent vorausgesetzt und vor allem als Folge der universellen Tätigkeit der Grossbankfilialen angesehen werden kann.

43314 Zusammenfassende Entwicklung

Wie im Rahmen der Betriebsaufwendungen werden auch für die zusammenfassende Darstellung der Ertragskomponenten typisierende Tendenzschemen verwendet. Auf der Grundlage der Vergangenheitswerte wird die voraussichtliche Entwicklung der relativen Erträge in der nächsten Zukunft skizziert.

Schaubild 21

Tendenzschemen der Erträge



4332 Nicht-quantifizierbare Erträge

Die bei der Errichtung von Geschäftsstellen erwarteten nicht-quantifizierbaren Erträge stehen mit dem einen oder anderen gesamtwirtschaftlichen Vorteil weitverzweigter Filialsysteme in Berührung. Im Rahmen des zu behandelnden Themas scheinen jedoch lediglich einige spezifische und für das einzelne Institut charakteristische Hinweise angebracht.

Mit dem Ausbau des Zweigstellennetzes geht generell eine Erhöhung des Geschäftsvolumens Hand in Hand. Berücksichtigt man den Faktor "Vertrauen", dem bei sämtlichen Kundenbeziehungen im Bankwesen grosse Bedeutung zukommt, so wird sie normalerweise gleichzeitig eine Vergrösserung des Vertrauenspotentials bewirken,[1] welche sich ihrerseits nur von Vorteil für zukünftige bankgeschäftliche Tätigkeiten erweisen kann.

Im Zusammenhang mit dem jeweils erforderlichen Bedarf an Zentralbankgeld machen sich innerhalb einer Filialbank erhebliche vorteilhafte Momente bemerkbar. Gewisse Kompensationsvorteile eröffnen für die jeweilige Liquiditätsdisposition eine weitaus weniger aufwendige Kassenhaltung als bei einem filiallosen Institut. Während auf diese Vorzüge schon seit jeher in der Literatur hingewiesen wurde,[2] fundierte Deppe diesen positiven Liquiditätseffekt der Zweigstellenexpansion erstmals an Hand einer modelltheoretischen Analyse. Darin kommt er zu dem Ergebnis, "dass unter gegebenen Voraussetzungen mit zunehmender Zweigstellenzahl eines Kreditinstituts der Zentralbankgeldbedarf zur Abwicklung eines gegebenen Zahlungsverkehrs infolge eines steigenden internen Verrechnungsfaktors ceteris paribus abnimmt".[3] Dieser mengenmässige Vorteil lässt sich durch die Ausnützung vergrösserter Ausleihemöglichkeiten direkt in zusätzliche Ertragsfaktoren der Gesamt-

---

1) Eine ähnliche Ansicht vertritt Göbbels, wenn er ausführt:"Die Zahl der Filialen ist von Bedeutung für das Ansehen der Bank ..."(Göbbels, Math.: a.a.O., S. 51).

2) Vgl. beispielsweise die Hinweise in Deppe, Hans-Dieter: Bankbetriebliches Wachstum, S. 218.

3) Derselbe: Die Ausdehnung des Zweigstellennetzes von Kreditinstituten als bankbetriebliches Führungsproblem, S.431.
In seiner neuesten Veröffentlichung spricht Deppe von der "Erhöhung der 'Kreditproduktivität' durch Steigerung der internen Verrechnung." (Deppe, Hans-Dieter: Bankbetriebliches Wachstum, S. 218).

institution und mit Hilfe von Verrechnungszinsen unter Umständen in zusätzliche Ertragsfaktoren der einzelnen Geschäftsstelle verwandeln.
Diesem Aspekt wird innerhalb des schweizerischen Bankensystems vor allen Dingen hinsichtlich des bargeldlosen Zahlungsverkehrs zunehmende Bedeutung zugemessen werden müssen. In den mit diesen Verhältnissen vertrauten Ländern ist es inzwischen zur Erfahrungstatsache geworden, dass eine Vergrösserung dieses spezifischen Dienstleistungssektors zu einem überproportionalen Zuwachs bei denjenigen Banken führt, die über ein möglichst weitverzweigtes Filialnetz verfügen.

Weiterhin sind die Wertstellungsgewinne zu berücksichtigen, die sich innerhalb eines Filialbanksystems als Ertragsfaktoren erweisen können.[1] Verursacht werden sie durch die Zeitspanne, die zwischen der Belastung des Debitors und der Gutschrift des Kreditors, bedingt durch die sogenannte Postlaufzeit, verstreicht.

Im Wertpapierbereich sind im Zusammenhang mit den Kompensationsgeschäften ebenfalls zusätzliche Ertragschancen zu realisieren. Unter diesen In-Sich-Geschäften der Banken versteht man die gegenseitige Aufrechnung von Effektenkauf- und Effektenverkaufsaufträgen innerhalb ein und derselben Bank. Auch ohne die effektive Abwicklung über die Börse wird den Auftraggebern die Ausführungskommission in Rechnung gestellt, was wiederum zu einer Erhöhung der Erträge führt. Je grösser nun ein Geschäftsstellennetz einer Bank im einzelnen ist, desto grösser wird die Möglichkeit sein, Kauf- und Verkauforders zu kompensieren.

---

1) Deppe spricht von einem "unmittelbaren Erfolgseffekt" (vgl. Deppe, Hans-Dieter: Die Ausdehnung des Zweigstellennetzes von Kreditinstituten als bankbetriebliches Führungsproblem, S. 431).

Letztlich sind noch zusätzliche Ertragsfaktoren neuer Geschäftsstellen bei der Vergabe von Bau-und Einrichtungsaufträgen zu erwarten, welche an potentielle Kunden erteilt werden. Mit Hilfe solcher Geschäftsaufträge wird in der Regel eine engere Bindung an die Bank hervorgerufen, die sich in einer quantitativ und qualitativ verbesserten Inanspruchnahme von Bankleistungen äussern kann.

4333 Indirekte Ertragseffekte

Bei der quantitativen Ausdehnung der Geschäftstätigkeit sind neben den direkten Ertragsfaktoren, die von gleichbleibenden oder steigenden Aufwendungen begleitet werden, die indirekten Ertragseffekte zu berücksichtigen, welche ihrerseits durch relative Kostensenkungen verursacht werden.

Dabei ist einmal an den Effekt der Massenproduktion zu denken, der bei gleichzeitig verbesserter Kapazitätsausnutzung degressive Einheitskosten zur Folge haben wird, besonders auch unter Berücksichtigung der hohen fixen Kosten im Bankbetrieb. Dieser Aspekt gewinnt im Hinblick auf den vermehrten Einsatz von Datenverarbeitungsanlagen an Bedeutung, welcher sich durch den erhöhten Arbeitsanfall anbietet. In diesem Zusammenhang sei noch auf den Computereinsatz für Dritte, als eine Erweiterung des Kundenservice, hingewiesen.

Zum anderen kann die Ausdehnung des Geschäftsstellennetzes als eine risikopolitische Massnahme zur Begrenzung der Verlustgefahr angesehen werden, was sich über die Verminderung der Risikokosten pro Leistungseinheit ebenfalls positiv auf die Erträge auswirkt.[1)]

1) Specker spricht von einer besseren Risikoverteilung durch die Filialen (vgl. Specker, Max: Die Konzentrationsbewegung im schweizerischen Bankgewerbe in den Jahren 1918 bis 1938. Dissertation, Universität Bern 1945, S. 69).

Die Präsenz einer Geschäftsstelle in einer bestimmten Gemeinde, verbunden mit der bereits erhobenen Forderung nach einem ortskundigen Filialleiter, garantiert durch den engen persönlichen Kontakt mit der privaten und kommerziellen Kundschaft verbesserte Informationsmöglichkeiten über die jeweiligen Gegebenheiten und voraussichtliche Entwicklung auf den lokalen Absatz- und Beschaffungsmärkten. Dadurch kann beispielsweise die Gefahr von Kreditausfällen gemindert werden, was bei einer Kreditgewährung aus grösserer Distanz ungleich problematischer sein wird.

Zugleich wird es den Geschäftsstellen infolge genauer Kenntnis der finanziellen Situation ihrer Kunden möglich sein, die unausgeschöpften Kapitalressourcen, vor allem diejenigen mittlerer und kleinerer Gewerbetreibender, als Kundengelder für die Finanzierung der Aktivgeschäfte heranzuziehen.[1)]

Oertliche Risiken sind innerhalb eines überregionalen Filialsystems sehr gut auszugleichen. Eng damit verbunden ist die branchenmässige Risikostreuung, welche die Gesamtbank beispielsweise von konjunkturell anfälligen Wirtschaftszweigen undabhängiger macht.

Letztlich soll noch auf das verminderte Risiko im Rahmen des Effektengeschäfts hingewiesen werden. Einer Filialbank ist es grundsätzlich möglich, die Geschäftsstellen in die Dienste ihrer Emissionspolitik einzubeziehen, womit die Plazierungskraft erheblich verstärkt werden kann.[2)]

---

1) Vgl. auch Riesser: a.a.O., S. 563.

2) Vgl. beispielsweise Ehlen, Karl: Die Filialgrossbanken. Beiträge zur Erforschung der wirtschaftlichen Entwicklung, hrsg. von E. Kamp, Heft 6. Stuttgart 1960, S. 82.

Das sind alles Aspekte im Zusammenhang mit der expansionspolitischen Aktivität, die sich über allfällige Kostendegressionen positiv auf die Ertragssituation der Gesamtbank auswirken können, aber weder grössenmässig genau zu bestimmen noch einzelnen Zweigstellen zuzuordnen sind.

44 Die Budgetierung im Dienste der Geschäftsstellenpolitik

Als quantitative Methode für die systematische Erfassung sämtlicher Aufwands- und Ertragsgrössen sowie des Umfangs einzelner Geschäftssparten, welche bei der Errichtung neuer Geschäftsstellen zu erwarten sind, bietet sich eine modifizierte Planungsrechnung an. Sie unterscheidet sich von der üblichen Filialkalkulation dadurch, dass sie eine Vorschaurechnung darstellt und als solche die vornehmlich in Wertgrössen ausgedrückten Zukunftsvorstellungen (Soll-Zahlen) zum Inhalt hat. Bei entsprechender Ausgestaltung eignet sich ein Geschäftsstellenbudget für die Entscheidungsbildung im Rahmen der Expansionspolitik und kann als ein mögliches Entscheidungsinstrument angesehen werden, das den praktischen Erfordernissen vollauf gerecht wird.

Der Konzipierung eines diesbezüglichen Budgetsystems werden im folgenden die Hauptprobleme der normalen (rückschauenden) Filialkalkulation vorangestellt.

440 Geschäftsstellenkalkulation und ihre Problematik

Der Ermittlung des Erfolgs und der Ergebniskontrolle einer einzelnen Geschäftsstelle dient die Filial- oder Zweigstellenkalkulation, wie sie in der Bankliteratur bezeichnet wird.[1] Ihrer Art nach ist sie eine typische Gesamtbetriebskalkulation, deren Anwendung allerdings auf den spezifischen Bereich einer Niederlassung beschränkt bleibt.[2]

Im Rahmen der Filialkalkulation kristallisieren sich im wesentlichen zwei Problemkreise heraus.[3] Zum einen ist die Umlage der Betriebskosten anzuführen, die innerhalb der Zentrale bei der Tätigkeit für irgendwelche Geschäftsstellen anfallen und gemäss dem Prinzip der Kostenverursachung auch denselben belastet werden sollten.

Eine diesbezügliche Lösung in der Praxis hängt zu einem wesentlichen Teil von der Qualität des Rechnungswesens der jeweiligen Bank ab. Neben den direkt zurechenbaren Kosten, wie z.B. denjenigen des Büros bei den Zentralbehörden, das sich mit den administrativen Angelegenheiten der Filialen beschäftigt (Filialbüro), oder der Datenverarbeitung, bereiten vor allem die Kostenumlagen der

---

1) Vgl. den neuesten Ueberblicksartikel von Reiter, Werner: Kosten- und Erfolgsrechnung im Bankbetrieb. In: Enzyklopädisches Lexikon für das Geld-, Bank- und Börsenwesen, Band II, S. 1038-1059, speziell S. 1058 und die dort angeführte Literatur.

2) In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass der Begriff der Kalkulation in der Bankbetriebslehre des öfteren für die Erfolgsrechnung verwendet wird, während man darunter im industriellen Rechnungswesen hauptsächlich die Kostenträgerstückrechnung versteht, wie überhaupt die Bankkostenrechnung eher eine zeitraumbezogene Rechnung darstellt.

3) Vgl. die eingehende Diskussion beider Probleme bei Cosmidis, Byron: a.a.O., S. 112 ff.

Geschäftsleitung und anderer zentraler Administrativbereiche (Planung, Organisation, Werbung, Volkswirtschaft) grosse Schwierigkeiten. Sofern für eine solche Verrechnung keine fundierten Anhaltspunkte (Verrechnungsschlüssel) aus dem innerbetrieblichen Informationssystem, z.B. aus einer Kostenstellenrechnung, erhältlich sind, und somit ein fiktiver Charakter nicht zu vermeiden wäre, wird der Verzicht auf eine Zurechnung durchaus vertretbar sein.

Das dürfte bei dem derzeitigen Stand des Rechnungswesens im übrigen für einen Grossteil der Schweizer Universalbanken der Fall sein. Wird der Erlös einer Geschäftsstelle demnach lediglich um die direkt zurechenbaren Kosten gekürzt, so kann er im Sinne eines Deckungsbeitrages verstanden werden.

Zum anderen ist der Kardinalfrage des Verrechnungszinses grosse Bedeutung zu schenken, der Filialen mit Ueberschüssen im Aktiv- oder Passivgeschäft von Seiten der Zentrale angerechnet wird. Ueber die Art und Höhe des Verrechnungssatzes für intern weitergegebene oder erhaltene Gelder wurde in der Literatur bereits ausführlich diskutiert, so dass genügend theoretische Lösungsvorschläge vorhanden sind.[1)]

Für die Praxis bietet sich die mehr oder weniger modifizierte Methode des "Mittelsatzes" an, d.h. der Verrechnungszins liegt zwischen den Zinsaufwendungen für fremde Gelder und den Zinserträgen für Ausleihungen. Er sollte sich dabei einmal an den Zielen der jeweiligen Geschäftsstelle orientieren. Vergütet eine beschaffungspolitisch ausgerichtete Filiale dem Einleger 4% Habenzins und können diese Gelder von Seiten der Zentrale zu 8% ausgeliehen werden, so sollte sich der Verrechnungszinssatz zwischen mindestens 6% (Mittelsatz) und höchstens 8% (Sollzins) bewegen. Eine solche Verrechnungsmethode verlangt gleichzeitig auch eine Anlehnung an die externen Kapitalmarktverhältnisse.

---

1) Vgl. beispielsweise Zimmerer, Carl: a.a.O., S. 113-115; Hagenmüller, Karl Fr.: Bankbetrieb und Bankpolitik. S. 223-224; Cosmidis, Byron: a.a.O., S. 126 ff.

Zum anderen sollte sich der Verrechnungszins an der internen Geldmarktlage des Filialinstituts orientieren. Wie bereits erwähnt, dürfte die Fremdgeldbeschaffung in der Zukunft immer mehr in den Vordergrund rücken, so dass die typischen Saugarmfilialen auf längere Sicht gesehen generell etwas höher als mit dem Mittelsatz belohnt werden dürften.

Werden alle diese Sachverhalte mit in Betracht gezogen, so dürfte es unschwer einzusehen sein, dass nur die flexible Ausgestaltung des Verrechnungszinses den Aufgaben einer einzelnen Geschäftsstelle gerecht werden und ausserdem die Vorzüge eines Filialnetzes voll zur Geltung bringen kann.

441 Wesen der Budgetierung

Ein bekanntes und inzwischen bewährtes Hilfsmittel der Unternehmungsplanung stellt die Budgetierung dar. Sie dürfte sich auch im Rahmen der Geschäftsstellenplanung der Banken als ausserordentlich nützlich erweisen.

Man versteht unter der Budgetierung das "wert- und mengenmässige Durchrechnen von Planungsvarianten, das Zusammenstellen erwarteter und geplanter Aufwands- und Ertragsbewegungen und der resultierenden Bestandesveränderungen sowie die Berechnung des zu erwartenden Unternehmungserfolges."[1] Die Zusammenfassung dieser Rechenoperationen erfolgt im Budget, das seinerseits definiert werden kann als "die auf den Erwartungen und

---

1) Hill, Wilhelm: Offene Fragen der Budgetierung. In: Zukunftsaufgaben in Wirtschaft und Gesellschaft, St. Galler Wirtschaftswissenschaftliche Forschungen, Band 19, Zürich und St. Gallen 1963, S. 30.

Zielsetzungen der Unternehmungsleitung basierende Berechnung der wirtschaftlichen Entwicklung und des zu erreichenden Erfolges der Unternehmung in einer zukünftigen Periode."[1)]

Organisatorisch kann das Gesamtbudget in verschiedene Teilbudgets aufgespalten werden, die vor allem von Funktions-oder Abteilungskriterien abhängig sind. Erst die Aggregation dieser speziellen Budgets zu einem umfassenden Budgetsystem erlaubt die Berechnung der voraussichtlichen Erfolgsrechnung und der Plan-Bilanz.

Neben der hauptsächlichen Planungsfunktion kommen der Budgetierung auch noch Aufgaben der Disposition, Koordination und Kontrolle zu. Vor allem die periodischen Vergleiche der Soll-Ist-Zahlen, die Analyse der eingetretenen Abweichungen, sowie die jeweils notwendigen Revisionen der Planungsdaten, ihre Anpassung an die sich ändernden Umweltsbedingungen, lassen die der Budgetierung innewohnenden Vorzüge verstärkt zu Tage treten. Wie bereits geschildert, befindet sich die systematische Planung im Bankwesen erst in einer Experimentier- und Entwicklungsphase. Aus diesem Grund ist es offensichtlich, dass auf dem Gebiet der Planungsrechnungen, speziell der Budgetierung, bis heute relativ wenige Ansätze bekannt sind.[2)]

---

1) Hill, Wilhelm: Budgetierung als Hilfsmittel der Unternehmungsplanung. In: Operations Research-Verfahren II, hrsg. von Rudolf Henn, Meisenheim am Glan 1965, S.233.

2) Erstmals, und zwar bereits im Jahre 1940, befasste sich Hahn mit einer solchen Planungsrechnung (Hahn, Ernst: Die Budgetrechnung im Kreditbankwesen. Würzburg - Aumühle 1940);
des weiteren ist auf Süchting, Joachim: Die Budgetrechnung -ein modernes Führungsinstrument der Bankleitung. In: Bank-Betrieb, 7. Jg.(1967), S.41-46, hinzuweisen;
neuerdings geht Cosmidis, Byron: a.a.O., S. 91 ff., auf die Möglichkeit einer speziellen Soll-Filialerfolgsrechnung ein.

442 Budgetierung neuer Geschäftsstellen

4420 Modifizierte Budgetierung

In dem vorliegenden Fall ist ein Budgetsystem für Geschäftsstellen zu konzipieren, das zu allererst als Entscheidungsgrundlage für oder gegen die Errichtung neuer Filialen dient. Deshalb wird es zunächst auf die Datenangaben beschränkt bleiben, die für eine solche Beurteilung von Bedeutung sind. Nach einer positiven Entscheidung kann das Geschäftsstellenbudget grundsätzlich in derselben Form als Planungs- und Führungsinstrument verwendet werden. Lediglich nach Ueberwindung der Anlaufschwierigkeiten wird sich unter Umständen eine gewisse Verfeinerung des Budgetrahmens durch die Einführung zusätzlicher Daten als nützlich erweisen.

Das Hauptaugenmerk bei diesem spezifischen Geschäftsstellenbudget wird auf die Planung der wesentlichen Aufwands- und Ertragskomponenten sowie auf die mit ihnen in enger Verbindung stehenden Bilanzpositionen gelegt. Die originären Vorausberechnungen, die in der Hauptsache vom internen und externen Informationsstand abhängen, können durch Zuhilfenahme typischer Planungsstandards, die ihrerseits in der Vergangenheitsanalyse festgestellt wurden, ergänzt und vervollständigt werden.

Das Budgetierungssystem beginnt mit dem Aufwands- und Ertragsbudget und führt über ihre Zusammenfassung zum Erfolgsbudget schliesslich bis zur budgetierten Bilanz. Die bereits einmal erwähnte Interdependenz zwischen den Komponenten der Bilanz- und Erfolgsrechnung im Bankbereich wird sich beim Geschäftsstellenbudget als grosser Vorteil erweisen.
Während die Budgetierung im allgemeinen ein kurzfristiges Planungsinstrument darstellt und bis auf ein Jahr

dimensioniert ist, wird sich im Rahmen der Geschäftsstellenpolitik ein Budget für die gesamte Anlaufperiode als zweckmässig erweisen.[1] Dieses Drei-Jahres-Budget, welches das Ergebnis der in einem vorangegangenen Abschnitt ausgeführten Ueberlegungen ist, ist allerdings vornehmlich auf den Zweck der Expansionsentscheidung ausgerichtet. In den darauffolgenden Jahren wird es abgelöst durch kürzerfristigere (jährliche, quartalsmässige, monatliche) Budgets.

Letztlich ist noch dem Grundsatz gebührende Aufmerksamkeit zu schenken, dass die Teilbudgets inhaltlich weitgehend mit der Erfolgsrechnung und der Bilanz des vorhandenen Rechnungswesens übereinstimmen sollten. Unterschiede werden sich lediglich in der Gliederung ergeben, die beispielsweise bei der Gewinn- und Verlustrechnung des Gesamtinstituts ungleich detaillierter ist, während im anfänglichen Filialbudget eine weitgehende Zusammenfassung verschiedener Positionen vorgenommen wird.

4421 Aufwandsbudget

Die voraussichtlichen Aufwendungen der geplanten Filialen lassen sich in ein Budget einmaliger Aufwendungen, das Investitionsbudget, und in ein Budget laufender Aufwendungen, das eigentliche Aufwandsbudget, aufgliedern.

Der gesamte Investitionsaufwand setzt sich im wesentlichen aus den bereits bekannten Initialaufwendungen zusammen. Er bietet für die Planung kaum Schwierigkeiten, da er zu einem grossen Teil im vorhinein exakt ermittelt werden

---

1) Aus der amerikanischen Praxis ist beispielsweise die Central National Bank of Cleveland bekannt, die sich teilweise die Anforderungen der Bankbehörden (dreijährige Aufwands- und Ertragsprognose, vgl. Spofford, Gavin: a.a.O., S. 154 - 155) zu eigen gemacht hat und das zukünftige Geschäft in solchen Fällen ebenfalls für einen Zeitraum von drei Jahren projiziert (vgl. o.V.: Factors in Placing a Branch Bank, S. 36, 118).

kann. Zur Veranschaulichung dient nachstehendes Investitionsbudget, dessen Inhalt als eine Art Mindestanforderung zu begreifen ist.

Schaubild 22

Budgetierung der einmaligen Aufwendungen (Investitionsbudget)

Aufwandsarten	Soll	Ist	Abweichung +/-
Sachaufwendungen - für den Erwerb und/oder (Um-)Bau der Bankräumlichkeiten - für die Einrichtung der Bankräumlichkeiten Personalaufwendungen (Ausbildungsprogramme) Aufwendungen für Werbung und Public Relations Sonstige Aufwendungen Ausserordentliche Aufwendungen 1)			
Summe			

An erster Stelle im Budget der laufenden Aufwendungen erscheinen die Zinsaufwendungen für die verschiedenen Fremdgeldkategorien, einschliesslich der internen Finanzierungsmittel von Seiten der Zentrale. Die Passivzinsen hängen von den jeweiligen Marktbedingungen ab und können deshalb im Planungszeitraum grossen Schwankungen unterliegen. Die Unsicherheit dieser Vorausschätzungen wird in ihrer praktischen Auswirkung allerdings erheblich durch den Umstand gemildert, dass sich die Aktivzinsen normalerweise

1) Diese Position ist für eine Ausgliederung solcher Aufwendungen gedacht, die ausserhalb des üblichen Rahmens liegen und sich nicht für eventuell nachfolgende Betriebsvergleiche eignen.

in der gleichen Richtung bewegen, so dass die Differenz zwischen beiden Zinssätzen annähernd gleich bleibt.
Die Personal- und Sachaufwendungen ihrerseits können ziemlich genau vorausberechnet werden, da sie zu einem grossen Teil typische fixe Kosten sind.[1] Letztlich sind im eigentlichen Aufwandsbudget noch eine Position für Steuern und Abgaben sowie eine Sammelposition zu berücksichtigen.
Zur Darstellung eines exemplarischen Aufwandsbudgets neuer Geschäftsstellen ist zu sagen, dass sein Inhalt für die grundsätzliche Expansionsentscheidung bis zu einem gewissen Grad komprimiert werden kann, für seine nachherige Benützung empfiehlt sich unter Umständen eine detailliertere Gliederung.

Schaubild 23
Budget der laufenden Aufwendungen (eigentliches Aufwandsbudget)

Aufwandsarten	Soll	Ist	Abweichungen +/-
Zinsaufwendungen - für Sichtgelder - für Termingelder - für Spargelder			
Personalaufwendungen - Löhne und Gehälter - Gesetzliche u.tarifliche Sozialleistungen - freiwillige Sozialleistungen			
Sachaufwendungen - für Räumlichkeiten . Abschreibungen . Miete . Sonstiges - für Geschäftsbetrieb . Material . Kommunikations- und Informationsmittel . Werbung . Versicherungen . Sonstiges			
Steuern und Abgaben - Ertragsabhängig - Ertragsunabhängig			
Sonstige Aufwendungen			
Summe			

1) Das dürfte einer der Hauptgründe für die Verbreitung solcher Verwaltungs- oder Betriebskostenbudgets bei den deutschen Banken sein.

4422 Ertragsbudget

Die Planung der Aktivzinsen stellt die schwierigste Aufgabe innerhalb der Filialbudgetierung dar. Die Tatbestände der Vergangenheit weisen darauf hin, dass der Zinssaldo allein zwischen 40 und 60% des Nettoertrages - je nach Zweigstellendimension - ausmacht, so dass man ohne weiteres mit einem 65 bis 80 prozentigen Beitrag des Kreditgeschäfts am Gesamtertrag einer Zweigstelle rechnen kann.

Die Zinseinnahmen resultieren aus dem Umfang und den Konditionen der Kredite. Infolge ihrer Abhängigkeit von Kundenverhalten und Marktsituation ergeben sich die ähnlichen Probleme wie bei der Ermittlung der zukünftigen Passivzinsen, wobei die an jener Stelle angeführte Einschränkung ebenfalls Gültigkeit hat. Das Ertragsbudget wird aus diesem Grunde eher durch eine Vorausschätzung als durch eine systematische Planung aufgestellt, wobei die Ueberprüfung der Soll-Zahlen die Entwicklung der Habenzinsen miteinschliessen sollte.
Die Kommissions- und Gebührenerträge mit ihren Einzelkomponenten sowie die sonstigen Erträge vervollständigen das Ertragsbudget, das beispielsweise nachstehende Form haben kann.

Schaubild 24
Ertragsbudget

Ertragsarten	Soll	Ist	Abweichung +/-
Zinserträge - Kontokorrentgeschäft - Darlehensgeschäft - Wechseldiskontierung			
Kommissions- und Gebührenerträge - Kreditgeschäft - Effektengeschäft - Verwahrungs- und Verwaltungsgeschäft - Dokumentargeschäft - Devisen- und Sortengeschäft			
Sonstige Erträge			
Summe			

4423 Erfolgsbudget

Die Zusammenfassung des Aufwands- und Ertragsbudgets führt zu dem Erfolgsbudget, das der Unternehmungsleitung Auskunft über den voraussichtlichen Erfolg der Geschäftsstelle erteilt. Für die Belange der Geschäftsstellenpolitik bieten sich gewisse Modifikationen des Erfolgsbudgets an. Zum einen bezieht sich das auf die staffelförmige Darstellung als Spannenrechnung, zum anderen auf den Inhalt als Erfolgs- und Gesamtzinsspannenrechnung.

Das spezifische Filialerfolgsbudget kann auf der Erfolgsspannenrechnung basieren, wie sie beispielsweise im deutschen Sparkassensektor Anwendung findet,[1)] und wird durch das Einbeziehen von Soll-Zahlen zu einer Planungsrechnung ausgestaltet. Neben den absoluten Grössen werden Verhältniszahlen verwendet, und zwar Verhältniszahlen gegenüber der Bilanzsumme. Inwieweit letztere als Bezugsgrundlage geeignet ist, geht aus bereits angeführten Hinweisen hervor. Die besondere Betrachtungsweise dieser relativen Aufwendungen und Erträge läuft letztlich auf die Ermittlung von Zinsmargen hinaus, weshalb dieses Rechenverfahren als Gesamtzinsspannenrechnung bezeichnet wird. Durch das Einsetzen prospektiver Werte ergibt sich ein Gesamtzinsspannenbudget, das der vorliegenden Aufgabenstellung Rechnung trägt.

Die in der Praxis laut gewordene Kritik an dem traditionellen Schema der Gesamtzinsspannenrechnung ist für die Banken in ihrer Gesamtheit, vor allem für die Grossbanken, durchaus berechtigt. Sie ist im wesentlichen das Ergebnis der Strukturwandlung im Bankwesen, begleitet von einer verstärkten Hinwendung zum Universalbanktypus.

---

1) Vgl. Hagenmüller, Karl Fr.: Der Bankbetrieb. Band III: Rechnungswesen - Bankpolitik, Wiesbaden 1964, S. 219 ff.

Die stark angestiegenen Betriebskosten einerseits und die wachsende Bedeutung der Nicht-Zinserträge andererseits haben die Proportionen der Erfolgsrechnung verschoben.[1] Nach wie vor ist aber die Zinsspannenrechnung ein aussagekräftiges Instrument, wenn sich der Bruttoertrag zu einem sehr grossen Teil aus dem Zinsertrag rekrutiert. Genau dies ist aber der Fall bei der Mehrzahl der Geschäftsstellen eines Filialinstituts, hauptsächlich auch in ihrem Anfangsstadium, wie im übrigen die empirische Ertragsanalyse bestätigt.

Die Konkretisierung dieser Erfolgsbudgetierung findet im nachfolgenden Schema ihren Niederschlag, das analog der Aufwands- und Ertragsbudgets für die gesamte dreijährige Planperiode erstellt wird. In diesem Zusammenhang muss noch einmal ausdrücklich betont werden, dass sich die Budgetierung selbstverständlich kontinuierlich auf die zukünftigen Jahre fortsetzt, wenn eine Geschäftsstelle einmal besteht. Lediglich zur Prüfung der Frage, ob eine neue Filiale errichtet werden soll, dienen die Budgets der drei ersten Geschäftsjahre.

---

1) Vgl. beispielsweise für die deutschen Verhältnisse Kruk, Max: a.a.O., S. 13.

Schaubild 25

Modifiziertes Erfolgsbudget

Budgetierte Erfolgselemente, Bedarfs- und Zinsspannen	Erfolgsspannenbudget			Gesamtzinsspannenbudget (in % der Bilanzsumme)		
	Soll	Ist	Abweichung +/-	Soll	Ist	Abweichung +/-
(1) Zinsertrag (2) Zinsaufwand						
(3) Zinserfolgsspanne bzw. Bruttogesamtzinsspanne (1) - (2)						
(41) Personalaufwand (42) Sachaufwand (43) Sonstiger Aufwand (51) Kommissions- und Gebührenertrag (52) Sonstiger Ertrag						
(6) Bedarfsspanne (4) - (5)						
(7) Erfolgsspanne bzw. Netto-Gesamtzinsspanne (6) - (3)						

Der Vorteil einer derartigen Darstellung gegenüber der traditionellen Erfolgsrechnung besteht darin, dass im Erfolgsspannenbudget die einzelnen Ertrags- und Aufwandskomponenten einander gegenübergestellt werden und somit der Erfolg oder Misserfolg einer projektierten Filiale in seiner Zusammensetzung deutlich zu Tage tritt. Das ist wiederum für die Ermittlung der voraussichtlichen Gewinnschwelle einer Niederlassung von Bedeutung.

Ausgangspunkt einer solchen Betrachtungsweise ist die Bedarfsspanne, die von den Aufwendungen für die Errichtung und den laufenden Betrieb der Geschäftsstelle abhängt, korrigiert durch die, je nach Standort und Dimension der Filiale, mehr oder weniger bedeutenden Kommissions-, Gebühren- und sonstigen Erträge. Sieht man die Kompensation der Bedarfsspanne als Bedingung für die Errichtung einer neuen Geschäftsstelle an, so lässt sich sofort derjenige Zinserfolg ablesen, der mindestens erreicht werden muss, um aus der Verlustzone zu gelangen.

-	Bedarfsspanne
+	Zinserfolgsspanne (bzw. Brutto-Gesamtzinsspanne)
+/-	Erfolgsspanne (bzw. Netto-Gesamtzinsspanne) oder Verlustspanne

Eine solche prospektive Break-Even-Analyse ist für die definitive Expansionsentscheidung von grossem Nutzen - wie im nachfolgenden Kapitel eingehend gezeigt wird -, weil mit Hilfe der (sozio-)ökonomischen Bestimmungsfaktoren des voraussichtlichen Geschäftsbezirks einer neuen Filiale zumindest die Grössenordnungen des zukünftigen Geschäftsvolumens abgesteckt werden können. Dieses lässt

seinerseits Rückschlüsse auf die zukünftigen Erträge und damit auch auf die erwartete (Zins-) Erfolgsspanne zu.

Der Vorteil der Gesamtzinsspannenrechnung, als zweiter Bestandteil des propagierten Erfolgsbudgets, ist einerseits in der Offenlegung der Zinsstruktur und andererseits in der Errechnung der Ertragsfähigkeit des realisierten Geschäftspotentials zu sehen. Gleichzeitig ermöglicht die flexible Handhabung dieses spezifischen Planungsinstruments der jeweiligen Leitungsinstanz, absehbare Geld- und Kapitalmarktänderungen in ihrer Wirkung auf die Zinsspanne rechtzeitig zu erkennen und eventuell Gegenmassnahmen zu ergreifen.

4424 Bilanzbudget

Die bisherigen Bestandteile des Budgetsystems werden durch eine budgetierte Bilanz abgerundet. Gegenüber der traditionellen Darstellungsweise ist eine Bilanz in der Form der Zinsertragsbilanz vorzuziehen.[1] Neben den obligatorischen absoluten Grössen werden bei dieser bankspezifischen Bilanzierungsweise Verhältniszahlen und durchschnittliche Zinssätze berücksichtigt. Die Zinsertragsbilanz eröffnet die Möglichkeit, "diejenigen Kosten und Erlöse, aus denen sich die Zinsspanne errechnet, auf Grund bekannter Verzinsungsverhältnisse und der einzelnen für den betrachteten Zeitraum repräsentativer Bilanzbestände zu ermitteln."[2]

---

1) Die Zinsertragsbilanz wurde auf der Basis der unkompensierten Bilanz Rummels und der Zinsspannenrechnung der Sparkassen von der Deutschen Bundesbank für erfolgsrechnerische Rentabilitätsvergleiche entwickelt (vgl. Hagenmüller, Karl Fr.: Der Bankbetrieb, S. 204).

2) Ebenda, S. 203.

Bei den deutschen Sparkassen erfreut sich diese Teilzinsspannenrechnung grosser Beliebtheit und dient beispielsweise auch der Vorkalkulation.[1] Im übrigen weisen Kalveram und Günther auf die grundsätzliche Ausgestaltung zu einer Vorschaurechnung hin.[2]

Die budgetierte Zinsertragsbilanz bewahrt ausserdem die Kontinuität zur Vergangenheitsanalyse und erhöht speziell die Verwendungsmöglichkeit der Zinsmesszahlen. Eine mögliche Darstellungsweise des modifizierten Bilanzbudgets findet sich auf der folgenden Seite, wobei der komprimierte Inhalt durchaus der geschäftsstellenpolitischen Problematik gerecht wird.

4425 System des Geschäftsstellenbudgets

Das modifizierte Geschäftsstellenbudget setzt sich aus den vier Teilbudgets

- Aufwandsbudget
- Ertragsbudget
- Erfolgsbudget
- Bilanzbudget

zusammen. Erst ein solches integriertes Budgetsystem vermittelt den richtigen Gesamteindruck über die voraussichtliche Entwicklung einer projektierten Geschäftsstelle und bildet die Grundlage für die Entscheidung über die Errichtung dieser Geschäftsstelle. Ein Teilbudget, wie beispielsweise das Aufwandsbudget, erfüllt diesen Zweck nicht in dem erwünschten Masse und kann nur im Zusammenhang mit den anderen Systembestandteilen die Voraussetzung für eine rationale Expansionspolitik darstellen.

---

1) Vgl. Gläsel, Peter: Die Gewinn- und Verlustrechnung der Sparkassen. Frankfurt a.M. 1951, S. 27-30.

2) Vgl. Kalveram, Wilhelm und Günther, Hans: Bankbetriebslehre. 3., völlig neu bearbeitete Auflage, Wiesbaden 1961, S. 267.

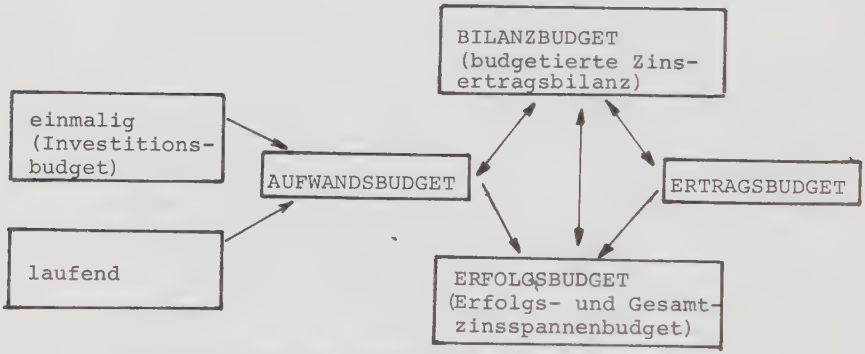
Schaubild 26

Budgetierte Zinsertragsbilanz

Budgetierte Aktiva	Mio.Fr. (1)	in % d. Bilanzsumme (2)	Durchschnittszinssatz (3)	Ertrag (3)x(1)	Budgetierte Passiva	Mio.Fr. (1)	in % d. Bilanzsumme (2)	Durchschnittszinssatz (3)	Aufwand (3)x(1)
Liquide Mittel					Eigene Mittel				
Wechsel					Zentrale Finanzierungsmittel				
Debitoren					Sichtgelder				
Sonstige Aktiva					Termingelder				
Ausgleichsposten					Spargelder				
					Sonstige Passiva				
					Ausgleichsposten				
Summe					Summe				

Schaubild 27

Budgetierungssystem innerhalb der Geschäftsstellenpolitik



4426 Problem der Unsicherheit

Die bisher vorgeschlagene Budgetierung neuer Geschäftsstellen geht von der Voraussetzung aus, dass es sich bei den Soll-Zahlen um die am wahrscheinlichsten eintreffenden Grössen handelt. Da aber jegliche Planungstätigkeit auf mehr oder weniger genauen Annahmen über die Zukunft beruht, sieht man sich auch in diesem Fall mit dem Problem der Unsicherheit konfrontiert.

Eine Möglichkeit zur Verringerung dieses Risikos stellt die Berechnung von verschiedenen Planungsvarianten dar, die beispielsweise drei verschiedene Werte liefern können, und zwar auf Grund der ungünstigen, der normalen und der günstigen Datenkonstellation. Durch das Einbeziehen der Wahrscheinlichkeitsrechnung, wie es im Rahmen der Investitions-

theorie vorgeschlagen wird,[1] könnte dieser Ungewissheitsmoment theoretisch noch weitaus stärker zum Ausdruck gebracht werden. Angesichts der generellen Problematik und des erheblich differenzierten Anwendungsbereiches einer solchen Risikoanalyse können Budgetvarianten innerhalb der Geschäftsstellenpolitik durchaus befriedigen, da sie den Unsicherheitsaspekt genügend berücksichtigen dürften.[2] Ausserdem werden sie jederzeit praktischen Belangen gerecht. Es kann, je nach Zielsetzung, für die Errichtung einer neuen Geschäftsstelle z.B. entscheidend sein, wenn auf Grund der ungünstigen Erwartungen die Gewinnschwelle innerhalb der Anlaufperiode erreicht wird.

Auf jeden Fall wird durch die Einbeziehung von pessimistischen, wahrscheinlichen und optimistischen Werten in die ausführlich dargestellten Teilbudgets die Spanne deutlich sichtbar, innerhalb derer sich die tatsächlichen Zahlen bewegen können. Das wird besonders für die Entgelte im Wertleistungsbereich bedeutsam sein, da hier eher von einer Schätzung als von einer exakten Planung die Rede sein muss.

4427 Kontrolle des Geschäftsstellenbudgets

"Die Kontrollfunktion stellt eine der wichtigsten Phasen des Budgetsystems dar."[3] Voraussetzung für die Möglichkeit einer Ueberwachung ist selbstverständlich die Realisierung des Filialprojektes.

---

1) Vgl. beispielsweise Hertz, David B.: Risk Analysis in Capital Investment. In: Harvard Business Review, Januar/Februar 1964, S. 95-106.

2) Bei den Investitionsrechnungen wird eine solche Lösung ebenfalls in Betracht gezogen (vgl. beispielsweise Trechsel, Fritz: Investitionsplanung und Investitionsrechnung. Schriftenreihe "Planung und Kontrolle in der Unternehmung", hrsg. vom Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, Nr.1, Bern 1966, S.53 ff.).

3) Heiser, Herman C.: Budgetierung - Grundsätze und Praxis der betriebswirtschaftlichen Planung. Berlin 1964 (deutsche Uebersetzung von Sommer, W. und Holzer Hans E. der Originalausgabe von: Budgeting - Principles and Practice, New York, S. 67).

Obwohl die Budgetkontrolle bereits zur Ausführungsplanung zählt, ergeben sich in Verbindung mit den notwendigen Budgetrevisionen und -massnahmen wertvolle Erkenntnisse für die zukünftige Geschäftsstellenpolitik. Es kann in diesem Zusammenhang von einem "geschlossene(n) Zyklus: Information-Planung-Kontrolle und damit neue Information"[1] gesprochen werden.

Das Kontrollieren wickelt sich in einer Abfolge von einzelnen, ineinandergreifenden Schritten ab. Es beginnt mit der Feststellung der effektiven Ergebnisse und setzt sich mit der Analyse allfälliger Abweichungen (Soll-Ist-Vergleich) fort in den gesamten Bereich der Ursachen-Wirkungsforschung. Die Feststellungen letzterer dienen als Grundlage für die Beurteilung der Notwendigkeit von korrigierenden Eingriffen. Mit der Durchführung der für geeignet erachteten Massnahmen wird schliesslich der gesamte Kontrollprozess abgeschlossen.

Neben der eigentlichen Ueberwachungsfunktion ist auf die Leistungsmotivation eines Geschäftsstellenbudgets und auf seine Verwendung als Instrument der Leistungsbeurteilung der jeweiligen Filialleitung hinzuweisen. Ein Leistungsansporn kann mit Hilfe von Vorgabezahlen insofern erreicht werden, als jeder massgebliche Mitarbeiter genaue Ziele vor Augen hat und normalerweise nach den Bestwerten streben wird. Das setzt allerdings die Einhaltung gewisser Budgetgrundsätze voraus, wie beispielsweise derjenigen, dass die Planwerte nicht reinem Wunschdenken entspringen, sondern auch realisierbar sind. Gleichzeitig sollten der Gedanke und die Nützlichkeit der Budgetierung allgemein vertraut und anerkannt sein.

---

1) Hill, Wilhelm: Beitrag zu einer modernen Konzeption der Unternehmungsleitung. S. 232.

Verbindet die Unternehmungsleitung die Beurteilung von Filialprojekten mit der Forderung nach einer Budgetierung der Anlaufperiode der geplanten Geschäftsstelle, so werden es sich die jeweiligen expansionspolitischen Instanzen genauestens überlegen, bis sie einen diesbezüglichen Antrag stellen. Gleichzeitig wird der Ansatz allzu optimistischer Entwicklungszahlen, die eventuell den Ausschlag für eine positive Entscheidung geben könnten, durch die nachfolgende Rechenschaftspflicht erheblich erschwert. Aber auch übertriebene pessimistische Ueberlegungen sind fehl am Platz, da sie als ungenügende Basis für eine Zweigstelle angesehen werden und eine Ablehnung hervorrufen könnten. Das Geschäftsstellenbudget beinhaltet also ausgleichende Elemente, indem es sich gegen Ueber- oder Untertreibungen richtet - selbstverständlich nicht gegen normale Abweichungen - und auf eine wahrheitsgetreue Einschätzung der zukünftigen Geschäftsmöglichkeiten einwirkt.

In organisatorischer Hinsicht bieten sich für die Budgetkontrolle sogenannte Verantwortungsberichte an, die von der Filialleitung in periodischen Abständen erstellt werden.[1)] Inhaltlich sind sie den in den vorhergehenden Abschnitten vorgeschlagenen Budgets gleichzustellen, eventuelle Modifizierungen können sich bei der faktischen Anwendung als notwendig erweisen. Das Hauptgewicht liegt auf denjenigen Spalten des Budgets, welche die Soll-Ist-Abweichungen und die diesbezüglichen Begründungen beinhalten.

---

1) Für Carey, Gerard V.: a.a.O., S. 25, sind sie Teile eines umfassenden "responsibility reporting system".

4428 Geschäftsstellenvergleich

Die Gegenüberstellung von Budgets verschiedener Filialen eignet sich neben einer generellen Wirtschaftlichkeitsüberwachung auch für die Herausarbeitung von Aufwands-, Ertrags- und Geschäftsvolumens-Gesetzmässigkeiten und ihre Anwendung für die zukünftige Geschäftsstellenpolitik. Der zwischenbetriebliche Vergleich baut auf dem vorangegangenen Zeitvergleich auf.[1] Zur Schaffung einheitlicher und vergleichbarer Kriterien wird es nützlich sein, die Geschäftsstellen in grössere, möglichst homogene Gruppen zusammenzufassen, wie es für die Auswertung der empirischen Daten praktiziert wurde.

Innerhalb des Geschäftsstellennetzes ein und derselben Universalbank lassen sich

- Höchstwerte
- Durchschnittswerte und
- Niedrigstwerte

ermitteln.[2] Auf diese Weise erhält man Unterlagen für das Ergreifen von Massnahmen im Rahmen der gesamten oder der punktuellen Expansionspolitik. Gleichzeitig stellen diese Daten wiederum Beurteilungsmassstäbe für die Leistung von Filialleitungen dar.

Ein solches Vorgehen führt weiterhin zu einer objektiven Betrachtung der jeweiligen Personalanforderungen und

---

1) Ein Beispiel für einen umfassenden Geschäftsstellenvergleich findet sich in Harvard Business School: Metropolitan Bank - Case Study. Boston 1960.

2) Solche Zweigstellenvergleiche bieten sich auch innerhalb einer gesamten Bankengruppe an, wie beispielsweise auf Verbandsebene im deutschen Sparkassensektor (vgl. Faust: Der Ausbau des Zweigstellennetzes der Sparkassen nach den Anforderungen des Kundendienstes und der Wirtschaftlichkeit des Betriebes. In: Vorträge für Sparkassenprüfer, Kiel 1959, S. 330; vgl. Nagel, W.: a.a.O., S. 122 ff.).

bietet die Möglichkeit für eine umfassende Konzeption der Personalplanung. Letztlich wird die innerbetriebliche Leistungsmotivation auf die zwischenbetriebliche Ebene in dem Sinn ausgedehnt, dass vergleichsweise bessere Ergebnisse angestrebt werden und eine effizientere Geschäftstätigkeit einzelner Zweigstellen zur Folge haben können.

5 QUANTITATIVE METHODEN IM GESCHAEFTSSTELLENPOLITISCHEN ENTSCHEIDUNGSBEREICH

50 Allgemeines

In den vorausgegangenen Kapiteln wurde die Betrachtung der externen Einflussfaktoren und der internen Gegebenheiten bei der Errichtung von Universalbankgeschäftsstellen grundsätzlich unabhängig voneinander durchgeführt. Die Erkenntnisse dieser Analyse von überwiegenden Gegenwarts- und Vergangenheitswerten lassen sich nun verknüpfen, und an Hand des bereits erarbeiteten Systems können daraus Zukunftswerte abgeleitet werden. Das Geschäftsstellenbudget stellt mithin das gemeinsame Bindeglied des zweipoligen Approachs dar.

Das Ergebnis dieser Budgetierung für eine bestimmte Periode - das kann je nach Zielsetzung beispielsweise die gesamte Anlaufsperiode sein - stellt den entscheidenden Ansatzpunkt für die Urteilsfindung der Geschäftsleitung dar. Gleichzeitig kann mit Hilfe einer modifizierten Break-Even-Analyse die Gewinnschwelle einer neuen Geschäftsstelle ermittelt und ebenfalls zur Entscheidungsbildung herangezogen werden. Greift man schliesslich noch auf das mittels Qualifikationsschema erhaltene Ergebnis der Determinanten des Einzugsbereiches zurück, so besitzt man ein pragmatisches Instrumentarium, das die Entscheidungsfindung im Rahmen der Geschäftsstellenpolitik wesentlich erleichtern hilft.

Diese praxisnahen Entscheidungshilfen bilden demnach die Grundlage für eine ökonomisch fundierte Expansionspolitik der Universalbanken.

Das grundsätzliche Vorgehen wird, ausgehend von der Problemformulierung über die jeweiligen Schritte der

externen und internen Analyse und ihrer partiellen Ergebnisse bis hin zur Entscheidung, in Schaubild 28 zusammengefasst.

An Hand dieser Systematik können die einzelnen Aspekte noch einmal kurz beleuchtet, der essentielle Gehalt herausgearbeitet und an einem numerischen Beispiel - in der Art einer Fallstudie - durchgerechnet werden. Das gilt allerdings nur für diejenigen Punkte, die für das Verständnis des Ablaufprocederes von Bedeutung sind; im übrigen wird auf die ausführliche Beschreibung in den vorangegangenen Kapiteln verwiesen.

51 Budgetierung als Fazit der externen und internen Analyse

510 Vorgehensweise an Hand einer Fallstudie

Bei der Planung neuer Geschäftsstellen wird, wie bei Planungsaufgaben generell, die genaue Formulierung der Problemstellung an allererster Stelle stehen. Sie kann exemplarisch folgenden Wortlaut haben:

- Die Unternehmungsleitung trägt sich mit den Gedanken der Errichtung einer vornehmlich beschaffungspolitisch orientierten Geschäftsstelle in der Gemeinde A (im folgenden mit Geschäftsstelle "A" bezeichnet). Das Einzugsgebiet dieser allfällig neuen Geschäftsstelle ist generell auf sein Bankpotential zu untersuchen. Speziell ist auf die voraussichtlichen Aufwendungen und Erträge dieser Geschäftsstelle in der mit drei Jahren angenommenen Anlaufperiode sowie auf das zum Erreichen der Gewinnschwelle vermutlich notwendige Geschäftsvolumen einzugehen.

Diese Aufgabe wird gemäss dem inzwischen erarbeiteten Konzept von zwei Seiten angegangen, im internen Bereich wird mit der Planung der Aufwendungen und im externen Bereich mit der Umweltanalyse begonnen.

Die Ermittlung der zukünftigen Betriebsaufwendungen stellt bekanntlich den problemlosesten Teil der Budgetierung dar. Sie führt zu einem ziemlich genauen Aufwandsbudget der ersten drei Geschäftsjahre. Ueber die Berücksichtigung von Erfahrungswerten betreffs Personaldotierung und Raumfragen ist es grössenordnungsmässig abgestimmt auf das Wirtschaftspotential des Einzugsgebietes. Das Budget des gesamten Betriebsaufwands, inklusiv der anteiligen Aufwendungen des Investitionsbudgets, habe in dem angenommenen Fall (A) folgendes Aussehen:

Tabelle 32

(Betriebs-) Aufwandsbudget der Geschäftsstelle "A"

	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
Total Betriebsaufwand (in Fr.)	380.000	400.000	410.000

Diese 410.000 Franken im dritten Geschäftsjahr stellen einen ersten Fixpunkt dar, da - gemäss der angenommenen geschäftsstellenpolitischen Zielsetzung - am Ende der betriebsüblichen Anlaufperiode die Gewinnschwelle und damit Erträge in der Mindesthöhe von 410.000 Franken erreicht werden sollten.

Die gleichzeitig begonnene Analyse der Determinanten des Einzugsbereiches ergibt - bei einer Bevölkerung von 40.000 Personen[1)] - ein Banksparpotential in Höhe von

---

1) Obwohl es sich hier um ein konstruiertes Beispiel handelt, wird es mit den Gegebenheiten in der einen oder anderen schweizerischen Gemeinde annähernd übereinstimmen. Der Zweck dieser Zahlenangaben kann nur darin gesehen werden, die grundsätzliche Vorgehensweise an Hand eines numerischen Beispiels zu illustrieren.

325 Mio. Franken mit jährlichen Zuwächsen von 31,0 Mio. Franken. Der bisherige Marktanteil der Bank in diesem Gebiet beträgt bei einem Spargeldvolumen von 1,5 Mio. Franken nahezu 0,5%, wovon voraussichtlich 75% in der Anlaufphase auf die neue und günstiger gelegene Geschäftsstelle transferiert werden würden.[1)]

Auf Grund der bekannten nationalen, regionalen und vergleichbaren lokalen Marktquoten kann gegen Ende des dritten Geschäftsjahres mit einem Anteil von 2% am gesamten Banksparpotential, d.h. mit 6,5 Mio. Franken gerechnet werden. Bei einem Banksparen pro Kopf der Bevölkerung in Höhe von 8.677 Franken (siehe Tabelle 14) würde das ein Kundenbestand von 750 Personen bedeuten. Auf einen anderen Nenner gebracht, muss ein Anteil von 7% an den jährlichen Zuwachsraten für möglich erachtet werden, um nach drei Jahren auf die ungefähr gleiche Summe von über 6 Mio. Franken zu gelangen. Das Erreichen eines Sparvolumens in dieser Höhe ist somit als operationales Ziel der Geschäftsstelle "A" anzusehen. Solche Ueberlegungen finden in der Budgetierung der Spargelder, als einem der wichtigsten Bestandteile des Bilanzbudgets, ihren Niederschlag:

Tabelle 33
Spargeldbudget der Geschäftsstelle "A"

	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
Spargelder (in 1000 Fr.)	3.000	4.500	6.500

1) Dieser Prozentsatz kann beispielsweise auf Grund interner Marktforschungsergebnisse angesetzt werden. Seine Höhe ist durchaus realistisch, da bei den Inhabern von kreditorischen Konten, vor allem jedoch von Sparkonten, der Bequemlichkeitsaspekt am weitesten ausgeprägt ist. Die Central National Bank of Cleveland hat beispielsweise festgestellt, dass am Ende des ersten Geschäftsjahres ein Fünftel der in dem Gebiet bereits unterhaltenen Konten auf die neue Geschäftsstelle übertragen wurden (vgl. o.V.: Factors in Placing a Branch Bank, S. 36).

Diese Erwartungswerte des Sparvolumens bilden die Bezugspunkte für die an Hand der Vergleichsbilanzen der Vergangenheit - und zwar wird jeweils der Filialtyp 3 zu Grunde gelegt - festgestellten Verlaufsnormen, in denen bestimmte Gesetzmässigkeiten zu Tage treten.[1] Auf Grund dieser Bilanzstandards können die voraussichtlichen Sicht- und Termingelder abgeleitet werden, was zu nachstehenden Resultaten führt:

Tabelle 34
Fremdgeldbudget der Geschäftsstelle "A"

Fremde Gelder	1. Jahr		2. Jahr		3. Jahr	
	in 1000Fr.	Standards (in %)	in 1000Fr.	Standards (in %)	in 1000Fr.	Standards (in %)
Sichtgelder	1.875	30	2.570	28	3.640	28
Termingelder	1.375	22	2.110	23	2.860	22
Spargelder	3.000	48	4.500	49	6.500	50
Summe	6.250	100	9.180	100	13.000	100

Die budgetierten Passiva müssen als Ergebnis einer ersten Grobanalyse angesehen werden, weil in ihnen die durchschnittlichen Erfahrungswerte zum Ausdruck kommen. Für die massgebendere Feinanalyse findet eine Rückkoppelung (Feedback) mit den spezifischen Gegebenheiten des Ein-

---

1) Die etwas spärlichen Planungsdaten, die auf Grund der Umweltanalyse eruiert werden können, lassen sich zum einen aus internen Quellen - je nach Informationsstand des Kreditinstituts - erweitern. Zum anderen werden sich die externen Informationsmöglichkeiten in der Schweiz künftig sicherlich verbessern, so dass ein weitaus grösserer Prozentsatz der Fremdgelder an Hand der Determinanten des Einzugsbereiches errechnet werden kann. Die grundsätzliche Vorgehensweise wurde in dieser Arbeit, und zwar am amerikanischen Beispiel, ausführlich dargestellt, so dass zusätzliche Angaben mit Hilfe des erarbeiteten Instrumentariums jederzeit verwertet werden können.

zugsbereiches statt, um die jeweiligen Besonderheiten mitzuberücksichtigen.

Beispielsweise kann festgestellt werden, dass in Folge einer starken Industrialisierung der Gemeinde und der Popularisierung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs der zu erwartende Anteil der Sicht- und Termingelder an den gesamten Fremdgeldern über der Norm liegen wird oder dass durch die bevorzugte Position alteingesessener Banken auf dem Sparsektor mit einem unter dem Erfahrungssatz liegenden Zufluss an langfristigen Kundengeldern gerechnet werden muss. Im Rahmen der Fallstudie wird aus Vereinfachungsgründen auf eine solche Modifizierung verzichtet, so dass obige Positionen als endgültige Budgetwerte angesehen werden.

Im nächsten Schritt wird auf die retrospektive Ertragsanalyse zurückgegriffen, und zwar zunächst auf die ermittelten Zinsspannen.[1)]

Die budgetierten fremden Gelder werden bei einer leicht steigenden Zinsmarge (für den Typ 3) folgende Nettozinserträge hervorrufen:

Tabelle 35
Budgetierung der (Netto-)Zinserträge der Geschäftsstelle "A"

Anlaufperiode	Fremde Gelder (in 1000 Fr.) (1)	Zinsmarge (in %) (2)	Nettozinserträge (in Fr.) (1) x (2)
1. Jahr	6.250	2,23	139.400
2. Jahr	9.180	2,38	218.500
3. Jahr	13.000	2,46	319.800

1) Es soll lediglich das Nettoprinzip Gegenstand der folgenden Ausführungen sein, da es - wie bereits erwähnt - den Vorteil besitzt, dass der prozentuale Zinssaldo normalerweise während der Planperiode annähernd konstant bleiben wird.

Diese Werte stellen nun wiederum die Bezugsgrössen für die Ertragsstandards dar, welche ebenfalls im Rahmen der strukturellen Ertragsuntersuchung zum Vorschein kamen. Das Ertragsbudget lässt sich nun auf dieselbe Weise wie das Bilanzbudget komplettieren:

Tabelle 36

(Netto-)Ertragsbudget der Geschäftsstelle "A"

(Netto-)Erträge	1. Jahr		2. Jahr		3. Jahr	
	in Fr.	Standards (in %)	in Fr.	Standards (in %)	in Fr.	Standards (in %)
Zinssaldo	139.400	56	218.500	61	319.800	63
Wechselerträge	0	0	10.800	3	10.100	2
Kommissionen	82.100	33	96.700	27	126.900	25
Sonstige Erträge	27.400	11	32.200	9	50.800	10
Summe	248.900	100	358.200	100	507.600	100

Die Kenntnis all dieser Planzahlen erlaubt schliesslich die Aufstellung eines Erfolgsbudgets und kann damit den Erfordernissen eines vollständigen Geschäftsstellenbudgets gerecht werden.

Tabelle 37

Erfolgsbudget der Geschäftsstelle "A"

	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
Zinserfolgsspanne	139.400	229.300	329.900
-Bedarfsspanne	270.500	271.100	232.300
Erfolgs- bzw. Verlustspanne	- 131.100	- 41.800	+ 97.600

Die Ergebnisse des Erfolgsbudgets bieten nun im Verein mit den vorhergehenden Teilbudgets bedeutende Anhaltspunkte für

die Beurteilung einer geplanten Geschäftsstelle, die bei der vorausgesetzten Zielsetzung (Erreichen der Gewinnschwelle nach drei Jahren) eindeutig auf eine positive Entscheidung hinauslaufen würde.

Einer solchen Zielvorstellung wohnt im übrigen eine nicht unerhebliche praktische Bedeutung inne, denn abgesehen von den mengenmässig erfassbaren Erträgen kann damit gerechnet werden, dass sich in diesen drei Geschäftsjahren auch die eine oder andere Geschäftsbeziehung angebahnt oder verbessert hat, die sich in der Zukunft irgendwo zu Gunsten des Gesamtinstituts niederschlagen wird. Ausserdem kann mit grosser Wahrscheinlichkeit angenommen werden, dass die Geschäftsstelle bei der obigen beispielhaften Entwicklung jederzeit mindestens kostendeckend arbeitet, da das zu dieser Voraussetzung notwendige Fremdgeldvolumen und der Kundenbestand einmal vorhanden sind und gemäss den spezifischen Eigenheiten von Bank-Kunden-Beziehungen nur durch ausserordentliche Umstände, beispielsweise durch Vertrauensschwund, welche an dieser Stelle nicht zu berücksichtigen sind, gefährdet werden könnte.

Die Errichtung einer neuen Geschäftsstelle, für die eine zumindest kostendeckende Aktivität in naher Zukunft als Voraussetzung gilt, bewirkt schliesslich einen erhöhten oder gleichbleibenden Marktanteil des Kreditinstituts, was als eine der Bedingungen für eine langfristige Rentabilitätssicherung angesehen werden muss.

511 Mathematische Formulierung dieses Ansatzes

Die inzwischen erarbeitete Konzeption für die Budgetierung neuer Geschäftsstellen wird nun mittels einfacher mathematischer Beziehungen wiederholt und führt zu einem allgemeingültigen Lösungsansatz.

Legt man zunächst das Bruttoprinzip zu Grunde, so setzen sich die Aufwendungen aus den Betriebs- und Wertaufwendungen zusammen, so dass gilt:

$$A = A_B + A_W \quad .^{1)}$$

In dieser Gleichung ist hauptsächlich der Wertaufwand mit seinen Komponenten von Interesse. Er ergibt sich aus:

$$A_W = z_F \cdot P$$

wobei $P = Sp + Te + Si$

und $Sp = m \cdot SparP + K_{Sp}$

$Te = k_{Te} \cdot Sp + K_{Te}$

$Si = k_{Si} \cdot Sp + K_{Si}$,

so dass $A_W = z_F \cdot \left[Sp\ (1 + k_{Te} + k_{Si}) + K_{Te} + K_{Si} \right]$.

---

1) Es werden folgende Symbole verwendet:

- absolute Grössen
  - A = Aufwendungen
  - P = Potential der fremden Gelder
  - Sp= Spargelder
  - Te= Termingelder
  - Si= Sichtgelder
  - SparP = Sparpotential
  - K = Korrekturziffern
- prozentuale Grössen
  - z = Zinsmesszíffer
  - m = Marktanteil
  - k = Planungsstandards für Sicht- u. Termingelder (in % der Spargelder)
- Indices
  - B = Betriebs-
  - W = Wert-
  - F = Fremdgelder

  siehe auch nebenstehende Bezeichnungen

Angewendet auf ein praktisches Beispiel ergibt sich unter Berücksichtigung nachstehender Angaben für das dritte Geschäftsjahr folgende Rechnung:

A_B = 200.000 Fr.
z_F = 2,8%
SparP= 150 Mio. Fr.
m = 3,5%
K_{Sp} = - 250.000 Fr.
k_{Te} = 50% von Sp
K_{Te} = - 500.000 Fr.
k_{Si} = 60% von Sp

$$A_W = \frac{2,8}{100} \cdot \left[(150 \text{ Mio.} \cdot \frac{3,5}{100} - 250.000) \cdot (1 + \frac{50}{100} + \frac{60}{100}) - 500.000 \pm 0\right]$$

$$A_W = \frac{2,8}{100} (10 \text{ Mio.}) = 280.000 \text{ Fr.}$$

$$A = 200.000 + 280.000 = \underline{480.000 \text{ Fr.}}$$

Für die Budgetierung des gesamten Ertrages gilt folgende Beziehung:

$$E = E_{Zi} + E_{We} + E_{Ko} + E_{So}\ ,^{1)}$$

wobei

$$E_{Zi} = z_{Ak} \cdot P$$

$$E_{We} = c_{We} \cdot E_{Zi}$$

$$E_{Ko} = c_{Ko} \cdot E_{Zi}$$

$$E_{So} = c_{So} \cdot E_{Zi}\ ,$$

so dass

$$E = z_{Ak} \cdot P \cdot (1 + \Sigma c).$$

Bei Weiterführung des numerischen Beispiels ergibt sich auf Grund zusätzlicher Angaben:

z_{Ak} = 5,0%
c_{We} = 1,25% von E_{Zi}
c_{Ko} = 15,0% von E_{Zi}
c_{So} = 5,0% von E_{Zi}

$$E = \frac{5}{100} (10 \text{ Mio.}) \cdot (1 + \frac{1,25}{100} + \frac{15}{100} + \frac{5}{100})$$

$$E = \underline{606.250 \text{ Fr.}}$$

---

1) Folgende zusätzliche Symbole werden verwendet:

- absolute Grösse
  E = Ertrag
- prozentuale Grösse
  c = Planungsstandards für Nichtzinserträge (in % der Zinserträge)
- Indices
  Zi = Zins-
  We = Wechsel-
  Ko = Kommissions-
  So = Sonstiger
  Ak = Aktiva

Durch die Gegenüberstellung der budgetierten Aufwendungen und Erträge offenbart sich schliesslich der voraussichtliche Erfolg oder Misserfolg der Geschäftsstelle:

$$G = E - A^{1)}$$

oder

$$G = z_{Ak} \cdot P \cdot (1 + \Sigma c) - A_B - z_F \cdot \left[Sp\ (1 + k_{Te} + k_{Si}) + K_{Te} + K_{Si}\right].$$

Auf das zitierte Beispiel angewendet, würde sich ein Gewinn in Höhe von:

$$G = 606.250 - 480.000 = \underline{+\ 126.250\ Fr.}$$

ergeben.

Die Budgetierung kann aber auch auf Nettogrössen aufbauen, was für die praktischen Belange gewisse Vorteile, auf die bereits an anderer Stelle hingewiesen wurde, mit sich bringt. Für die Nettoerträge gilt in diesem Fall:

$$E_N = E_{ZS} + E_{We} + E_{Ko} + E_{So,}{}^{1)}$$

wobei

$$E_{ZS} = (z_{Ak} - z_F)\ P,$$

so dass

$$E_N = (z_{Ak} - z_F)\ (1 + \Sigma c^*)\ .\ P.$$

Für den praktischen Fall lässt sich nachstehender Ertrag ermitteln:[2)]

$$E_N = \left(\frac{5}{100} - \frac{2,8}{100}\right) \cdot 10\ Mio. \cdot \left(1 + \frac{48,3}{100}\right)$$

$$\underline{E_N} = \underline{326.260\ Fr.}$$

---

1) Folgende zusätzliche Symbole werden verwendet:

- absolute Grösse
  G = Gewinn
- prozentuale Grösse
  c* = Planungsstandards für Nicht-Zinserträge (in % des Zinssaldos)
- Indices
  N = Netto
  ZS = Zinssaldo

2) Infolge der verkleinerten Bezugsgrösse (Zinssaldo an Stelle der Zinserträge) erhöht sich die Summe der Planungsstandards für Nicht-Zinserträge auf knapp 48,3% des Zinssaldos.

Bei der Ermittlung des Erfolges werden den Nettoerträgen lediglich die Betriebsaufwendungen gegenübergestellt:

$$G = E_N - A_B$$

oder

$$G = (z_{Ak} - z_F)\ (1 + \Sigma c^*)\ .\ P - A_B$$

Der Gewinn ändert sich selbstverständlich nicht und beträgt wiederum:

$$\underline{G} = 326.260 - 280.000 = \underline{+\ 126.260}\ .^{1)}$$

In der Fallstudie wurde für das Geschäftspotential nur ein Wert berechnet, und zwar derjenige, der unter Berücksichtigung der spezifischen Gegebenheiten des Einzugsbereiches als der wahrscheinlichste angesehen werden konnte. Da sowohl die Basisformel für die Ermittlung der Spargelder als auch die anderen Gleichungen Zukunftsdaten beinhalten, kann dem Problem der Unsicherheit durch das Einbeziehen von optimistischen und pessimistischen Varianten Rechnung getragen werden.

Das Zahlenbeispiel wird nun in dem Sinn variiert, dass der voraussichtliche Marktanteil einerseits bei mindestens 2,5% (ungünstige Variante) und andererseits bei höchstens 5,0% (günstige Variante) - unter sonst gleichbleibenden Bedingungen - liegen wird. Welche Auswirkungen diese zusätzlichen Angaben auf den Gewinn haben, offenbart sich in nachstehender Berechnung:

- <u>pessimistische Variante</u>

$$G_{pess.} = \frac{2,2}{100} \cdot 6,850 \text{ Mio.} \cdot \frac{148,3}{100} - 200.000$$

$$\underline{G_{pess.}} = \underline{+\ 23.490 \text{ Fr.}}$$

---

1) Die unwesentliche Abweichung resultiert aus einer Rundungsdifferenz.

- optimistische Variante

$$G_{opt.} = \frac{2,2}{100} \cdot 14,725 \text{ Mio.} \cdot \frac{148,3}{100} - 200.000$$

$$G_{opt.} = + 280.420 \text{ Fr.}$$

Das bedeutet nichts anderes, als dass die geplante Geschäftsstelle selbst bei Eintreffen ungünstiger Erwartungswerte noch mit einem Gewinn rechnen kann. Erfüllt dieses pessimistische Ergebnis die Mindestanforderungen der Geschäftsleitung bezüglich neuer Expansionsobjekte, wie das bei dem Break-Even-Ziel der Fall ist, so steht der Errichtung dieser Filiale nichts mehr im Weg. Ausserdem besteht die berechtigte Aussicht, dass der tatsächliche Erfolg um einiges besser ausfallen wird, und zwar umso besser, je günstiger sich die zukünftige Datenkonstellation präsentieren wird.

52 Modifizierte Break-Even-Analyse

520 Break-Even-Analyse als Entscheidungshilfe

Die pessimistische Variante der vorhergehenden Beispielrechnung führt in ihrer logischen Fortsetzung zu der zentralen Fragestellung im Rahmen der Expansionspolitik:

- Welches Geschäftspotential muss in einem Einzugsgebiet mindestens erreicht werden, um die Kostendeckung einer neuen Geschäftsstelle zu gewährleisten? 1)

Im deutschen Bankwesen konnten solche Ueberlegungen an Hand von Kalkulationen, die sich unter anderem an den Spargeldern orientieren, verifiziert werden. So hat man festgestellt, dass ein Sparvolumen von ungefähr 4 Mio. DM erfahrungsgemäss ausreicht, "um eine Zweigstelle an die Rentabilitätsgrenze heranzuführen, wenn gleichzeitig ein dieser Grössenordnung entsprechendes Zusatzgeschäft in den

---

1) Aehnliche Ueberlegungen in bezug auf den Kundenstamm finden sich in Siepmann, Dietrich: a.a.O., S. 280.
Vergleichbar ist auch das zur Gewinnerzielung notwendige Mindestverkaufsvolumen, von dem Heiser innerhalb des sekundären Unternehmensbereiches spricht (vgl. Heiser, Herman C.:a.a.O., S. 46).

übrigen Banksparten, etwa auf dem Wertpapiersektor oder dem Kontokorrentkredit, gewährleistet ist."[1)]

Zu diesem Zweck drängt sich die Break-Even-Analyse, von Tucker auch als praktische Methode der Gewinnplanung bezeichnet, geradezu auf.[2)] Im Rahmen dieses Verfahrens wird der Break-Even-Punkt als derjenige Umsatzwert ermittelt, der zu einer Deckung der anfallenden Kosten führt ("Punkt der Vollkostendeckung")[3)] und somit die Gewinnschwelle charakterisiert. Die Ergebnisse einer diesbezüglichen Analyse können ganz allgemein wichtige Anhaltspunkte für die unternehmenspolitischen Entscheidungen liefern.

Speziell im Bankensektor hat eine expansionspolitische Maxime, in der zunächst das Streben nach dem Break-Even-Punkt im Vordergrund steht, eine grosse praktische Bedeutung, was aus den verschiedensten Unterlagen hervorgeht.[4)]

---

1) Herstatt, Iwan D.: a.a.O., S. 22.

Zu einem früheren Zeitpunkt hat eine Privatbank einmal ein Geschäftsvolumen von zwei bis drei Mio. DM ausgerechnet, das eine bestimmte Zweigstellenart (Depositenkasse) benötigt, um rentabel zu sein (o.V.: Bankiers-Filialen. In: ZfK, 17. Jg. (1964), S. 862).

2) Vgl. Tucker, Spencer A.: Break-even-Analyse - Die praktische Methode der Gewinnplanung. München 1966 (deutsche Uebersetzung und Bearbeitung von Deyhle, Albrecht der Originalausgabe von: The break-even system - A tool for profit planning).

3) Ebenda, S. 37.

4) Vgl. Motter, David C.: a.a.O., S. 280.

In ähnlicher Weise setzt die Svenska Handelsbanken ihre Ziele für den Ausbau des Geschäftsstellennetzes fest (Institut pour l'Etude des Méthodes de Direction de l'Entreprise (IMEDE): Svenska Handelsbanken - Case Study. Lausanne 1968, S. 8 (D).

521 Break-Even-Potential einer neuen Geschäftsstelle

5210 Graphische Ermittlung

Das normale Break-Even-Schema erfährt im Rahmen der spezifischen Themenstellung gewisse Modifizierungen. Auf der Abszisse wird das Geschäftspotential, als korrespondierende, bankrelevante Grösse zum sonst üblichen Umsatzbegriff, aufgetragen, sei es global als Bilanzsumme oder als fremde Gelder definiert. Auf der Ordinate werden die budgetierten Aufwendungen und Erträge eingezeichnet.

Legt man zunächst das Nettoprinzip zu Grunde, so sind das einmal die Betriebsaufwendungen, die generell fixen Charakter für die Planperiode besitzen. Die Personalaufwendungen stellen den bedeutendsten Posten dar und sind charakterisiert durch einen Mindestpersonalbestand, der die Funktionsfähigkeit einer Geschäftsstelle garantiert.[1] Die Zunahme des Geschäftspotentials führt bei Ueberschreiten gewisser Volumina zu sprunghaften Erweiterungen des Filialpersonals. Daraus resultiert ein treppenförmiger (sprungfixer) Verlauf der Personalaufwendungen, der im wesentlichen auch für die gesamten Aufwendungen gültig ist. Bei Anwendung des Bruttoprinzips treten die Wertaufwendungen hinzu, die typische proportionale Aufwendungen verkörpern.

Ebenfalls proportionalen Charakter weisen die Erträge auf. Sie setzen sich aus der Zinsspanne respektive den gesamten Zinserträgen sowie den prozentualen Zuschlägen für die anderweitigen Erträge zusammen.

---

1) In diesem Zusammenhang sei die Erfahrung der Deutschen Bank mit neuen Geschäftsstellen angeführt:"Im Laufe dieser Expansion hat es sich herausgestellt, dass man diese 'Saugnäpfe' nicht nur mit einem oder mit zwei Mitarbeitern besetzen darf, sondern mindestens vier bis fünf Leute für die Betreuung der Kundschaft nötig sind." (O.V.: Pressekonferenz der Deutschen Bank AG, Frankfurt.)

Die Darstellung dieser Tatbestände führt zu den beiden Schaubildern 29 und 30. Der Break-Even-Punkt liegt dort, wo die Ausnutzung des Geschäftspotentials einen Gesamtertrag hervorruft, der in seiner Höhe dem Aufwand - in eben dieser Situation - genau entspricht. Aus diesem Grund kann das Geschäftspotential an dieser Stelle auch als "Break-Even-Potential" bezeichnet werden.

§211 Mathematische Ermittlung

Neben der graphischen Bestimmungsweise kann das Break-Even-Potential auch auf rechnerischem Weg ermittelt werden, und zwar mit Hilfe einer mathematischen Formel, die im folgenden zu entwickeln sein wird.

Der Break-Even-Punkt ist definiert als der Punkt, in dem die Aufwendungen den Erträgen entsprechen, d.h.

$$A_B + A_W = E \qquad \text{bzw.} \qquad A_B = E_N.$$

Unter Verwendung der in einem vorhergehenden Abschnitt (511) festgestellten Beziehungen können diese Gleichungen umgeformt und nach P aufgelöst werden. Das ergibt ein Break-Even-Potential (P_{BE}) in der Form:

$$P_{BE} = \frac{A_B}{z_{Ak} \cdot (1 + \Sigma c) - z_F}$$

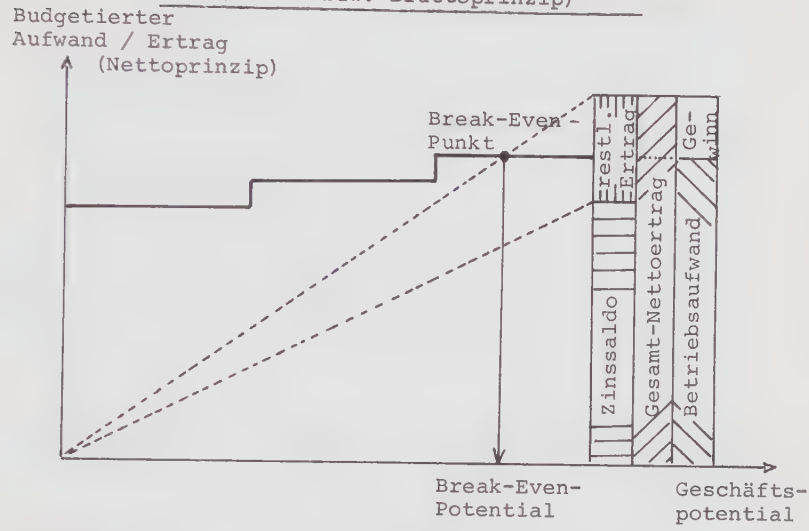
bzw.

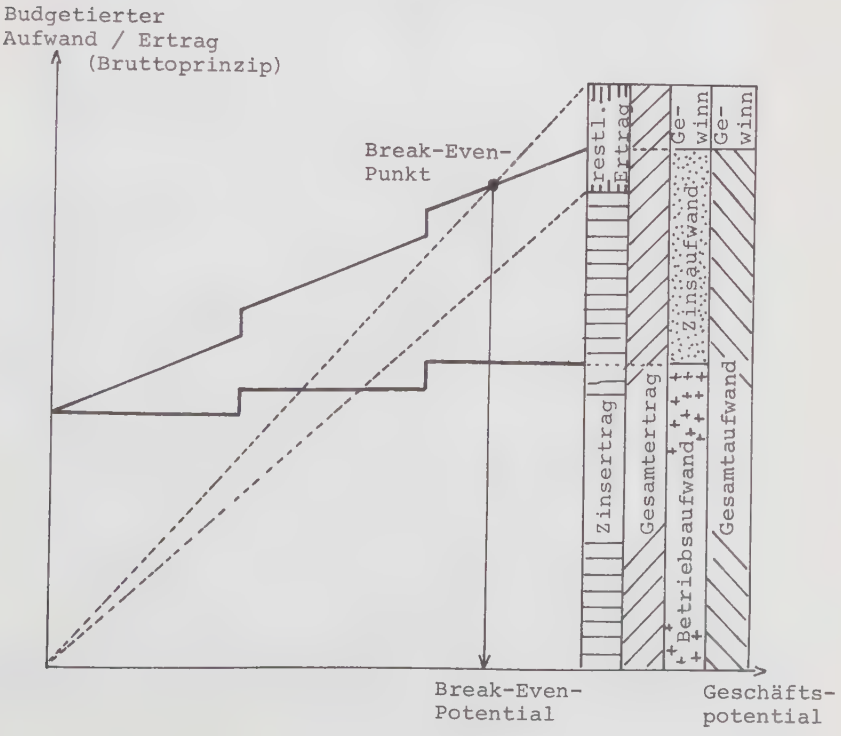
$$P_{BE} = \frac{A_B}{(z_{Ak} - z_F)(1 + \Sigma c^*)}$$

In den Break-Even-Formeln stehen im Zähler ziemlich genau errechenbare Zukunftsdaten, während sich der Nenner aus Zinsmessziffern und Standards für die übrigen Erträge zusammensetzt, welche sich auf Grund der Erfahrungstatsachen ebenfalls relativ zuverlässig im voraus ermitteln lassen.

Schaubilder 29 und 30

Ermittlung des Break-Even-Potentials
(Netto- bzw. Bruttoprinzip)





5212 Beispielhafte Anwendung

Die Break-Even-Ueberlegungen werden an Hand der bekannten Fallstudie noch einmal wiederholt und ihre praktischen Auswirkungen offengelegt.

Für die graphische Ermittlung des Mindestgeschäftsvolumens werden die Angaben des numerischen Beispiels in das obige Schema eingezeichnet.[1] Das führt zu einem Break-Even-Potential in Höhe von 6,1 Mio. Franken, gleich ob das Brutto- oder Nettoprinzip zur Anwendung gelangt (Schaubild 31 und 32).

Werden die Daten in die Rechenformeln eingesetzt, so resultiert daraus ein Break-Even-Potential von ebenfalls

$$\underline{P_{BE}} = \frac{200.000}{\frac{5}{100}\left(1 + \frac{21,25}{100}\right) - \frac{2,8}{100}} = \underline{6,130 \text{ Mio. Fr.}}$$

oder

$$\underline{P_{BE}} = \frac{200.000}{\left(\frac{5,0}{100} - \frac{2,8}{100}\right)\left(1 + \frac{48,3}{100}\right)} = \underline{6,130 \text{ Mio. Fr.}}$$

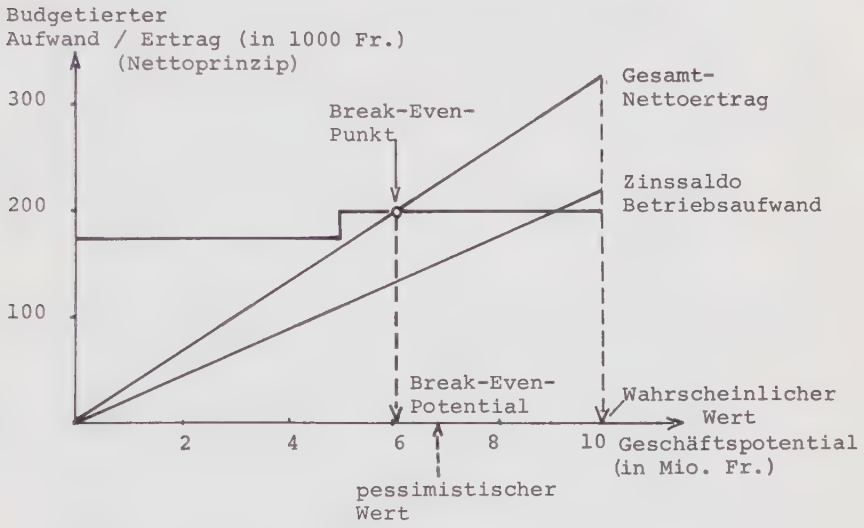
Dieser Wert liegt erheblich unter dem Geschäftsumfang, der auf Grund der wahrscheinlichen Datenkonstellation errechnet wurde (10 Mio. Franken) und auch noch unter demjenigen, welcher das Ergebnis des Eintreffens von pessimistischen Zukunftsgrössen ist (6,850 Mio. Franken). Die Erkenntnisse der Break-Even-Analyse erteilen demnach Aufschluss über die voraussichtliche Zielkonformität des Geschäftsstellenprojektes und setzen ein weiteres Datum für die ökonomisch fundierte Expansionsentscheidung. Durch die Eindeutigkeit der vorliegenden Verhältnisse wird die bereits zitierte positive Beurteilung der geplanten Filiale untermauert.

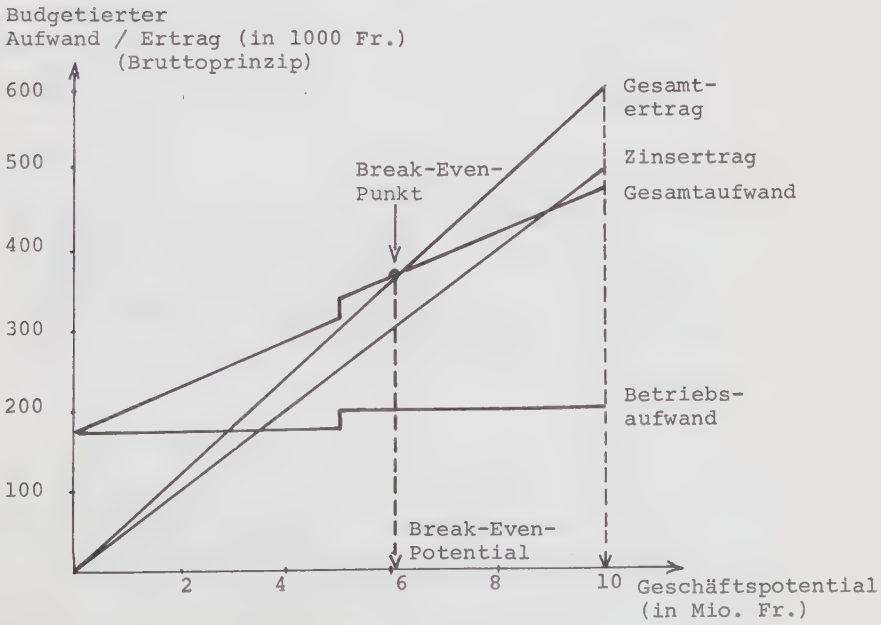
---

1) Der treppenförmige Verlauf der Betriebsaufwendungen ergibt sich aufgrund der Annahme, dass bei einem Geschäftsvolumen über fünf Mio. Franken die personelle und betriebstechnische Kapazität erweitert werden muss.

Schaubilder 31 und 32

Beispielhafte Ermittlung des Break-Even-Potentials
(Netto- bzw. Bruttoprinzip)





53 Ergänzende Entscheidungsinstrumente

Im Rahmen der expansionspolitischen Aktivität kann es Situationen geben, in denen die Budgetierung und die Break-Even-Analyse nicht so eindeutige Schlussfolgerungen wie in der Fallstudie zulassen. Das könnte beispielsweise dann eintreten, wenn das Break-Even-Potential mit dem wahrscheinlichen Geschäftsvolumen zusammenfällt, die ungünstige Variante desselben jedoch darunter liegt.

Abgesehen von der grundsätzlichen optimistischen oder pessimistischen Einstellung der Geschäftsführung, die eine gewisse Hilfestellung bietet, können andere Instrumente zur Entscheidungsfindung herangezogen werden. Es bietet sich hauptsächlich das Qualifikationsschema an, das innerhalb der Umweltanalyse zwar ohnehin zur Anwendung gelangt, bei einer solchen mehrdeutigen Konstellation allerdings verstärkt bei der Urteilsbildung zu Rate gezogen werden sollte. Den Determinanten des Einzugsbereiches können z.B. vorteilhafte oder unvorteilhafte Tatbestände und Entwicklungstendenzen innewohnen, die weder im Qualifikationsprofil noch in der quantifizierten Zukunftsentwicklung der Geschäftsstelle gebührend zum Ausdruck kommen konnten, welche aber in dieser Situation zu gewichtigeren Argumenten werden und die zustimmende oder ablehnende Entscheidung wesentlich beeinflussen können.

6 AUSBLICK

Mit der vorliegenden Arbeit wird der Versuch unternommen, eine Antwort auf eine aktuelle und dringliche Frage innerhalb der Bankpolitik zu finden, indem Richtlinien und Orientierungsdaten für eine möglichst rationale Geschäftsstellenpolitik erarbeitet werden.

Dabei wurde hauptsächlich die praktische Seite des expansionspolitischen Vorgehens betont. Die vorgeschlagene Methode - einschliesslich ihrer Entscheidungsinstrumente - soll dem Bankmanagement helfen, geschäftsstellenpolitische Probleme erfolgreich oder zumindest erfolgreicher als in der Vergangenheit zu lösen.
Erste Ergebnisse, die der Verfasser inzwischen bei der Anwendung der expansionspolitischen Konzeption auf konkrete Untersuchungsobjekte gesammelt hat, lassen darauf schliessen, dass dieses Konzept dem vorstehenden Anliegen sicherlich gerecht werden kann. Das gilt vor allem auch unter Berücksichtigung der Tatsache, dass in Zukunft weitere Verfeinerungen und Verbesserungen möglich sein werden.

Sämtliche zweigstellenpolitischen Ueberlegungen, von denen die mit Abstand wichtigsten, nämlich diejenigen im Zusammenhang mit der Errichtung neuer Filialen, zu behandeln waren, sind dabei immer in Verbindung mit einer neuzeitlichen, marktgerichteten und marktkonformen Bankpolitik zu sehen, die in dem zielmotivierten Einsatz des absatz- und beschaffungspolitischen Instrumentariums ihren Ausdruck findet. Gerade bei der verstärkten Marktorientierung - verbunden mit einer genauen Untersuchung und Beobachtung des Marktes, einer Erforschung der Kunden, ihrer Struktur und ihres Verhaltens -, wofür bei den deutschen und schweizerischen Universalbanken erste An-

zeichen sichtbar sind, wird eine Verknüpfung mit anderen marktpolitischen Instrumenten in den kommenden Jahren selbstverständlich sein. Ein solcher kombinierter Einsatz wird sich wiederum befruchtend auf die expansionspolitische Aktivität und ihre ökonomische Fundierung auswirken.

Ausserdem muss die Erweiterung des Geschäftsstellennetzes in einen systematischen Planungsprozess eingeordnet werden. Diesen Erfordernissen kommt die Verwirklichung eines umfassenden Planungskonzeptes entgegen, welches sich in der einen oder anderen Bank zum heutigen Zeitpunkt bereits abzuzeichnen beginnt. Erst im Rahmen einer integrierten Bankplanung werden sich die Vorzüge einer ziel- und zweckgerichteten Expansionsstrategie, einer Planung der diesbezüglichen Massnahmenprogramme und ihrer Durchführung voll zu Gunsten des betreffenden Kreditinstituts bemerkbar machen.

Des weiteren ist auf den Ausbau des Bankrechnungswesens zu einem modernen Informations- und Führungsinstrument hinzuweisen, von dem die Expansionspolitik ebenfalls wertvolle Impulse empfangen kann. Einerseits gilt das für dessen retrospektiven Teil, der sich für periodenbezogene, kalkulatorische und vergleichende Betrachtungen eignet. Das gilt vor allem aber auch für seine prospektiven Aspekte im Rahmen der Planungs- und Budgetrechnungen, deren Wert für die Leitung eines solchen komplexen Unternehmungsgebildes, wie es eine bedeutende Universalbank heute verkörpert, allgemein anerkannt wird.

Das sind alles zukünftige Entwicklungstendenzen, die innerhalb eines Kreditinstituts zu wertvollen Erkenntnissen und Hinweisen für eine Modifizierung der beschriebenen Expansionskonzeption führen können. Im gleichen Sinne wirken sich eine Reihe verbesserter und gänzlich neuer Informationsmöglichkeiten im externen Bereich der Bank aus, seien es offizielle Statistiken oder private Untersuchungen über die

verschiedensten Umweltdaten.

Ausgehend von den faktischen Gegebenheiten dürften jedoch zum heutigen Zeitpunkt die erarbeiteten Wege und Methoden vernünftige Ansätze für die rationale Behandlung der geschäftsstellenpolitischen Problematik der schweizerischen und auch der deutschen Universalbanken darstellen. Berücksichtigt man ausserdem, dass auf diesem bankbetrieblichen Gebiet infolge einer Reihe von Imponderabilien kaum jemals optimale Lösungen angestrebt werden, so erhalten die "befriedigenden" Lösungen, die mit dem geschäftsstellenpolitischen Instrumentarium zumindest erreichbar sind, eine noch grössere Bedeutung, da sie den praktischen Anforderungen vollauf gerecht werden können.

LITERATURVERZEICHNIS

I. Selbständige Bücher und Schriften

Auburn, H.W.: Comparative Banking. London 1960

Aust, Eberhard: Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft. Frankfurt a.M. 1963

Bächler, H. und Stampfli, A.: Allgemeine Bankbetriebslehre. 3., durchgesehene Auflage, Zürich 1961

Behrens, Karl Christian: Allgemeine Standortbestimmungslehre. Köln und Opladen 1961

Derselbe: Der Standort der Handelsbetriebe. Köln und Opladen 1965

Beuret, Henry: Studien über die Entwicklung und die Bedeutung der schweizerischen Bankpublizistik. Staatswissenschaftliche Studien, hrsg. von Fritz Mangold, Edgar Salin, Band 10, Weinfelden 1942

Beyer, Robert: Profitability Accounting for Planning and Control. New York 1963

Birkmeier, Hans: Die Bankkostenrechnung und ihre Beziehungen zur Bankorganisation unter besonderer Berücksichtigung der Betriebsstruktur der Kreditgenossenschaften. Dissertation, Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Nürnberg 1961

Böttcher, Friedrich: Die volkswirtschaftlichen Aufgaben des Filialsystems der deutschen Grossbanken. Dissertation, Universität Köln 1931

Bratz, Detlef: Ein Beitrag zur statistischen Analyse der Spareinlagen-Bewegung. Dissertation, Freie Universität Berlin 1966

Cosmidis, Byron: Die Filialerfolgsrechnung im Dienste der Bankleitung. Dissertation, Universität Frankfurt a.M. 1968

Cramer, Jörg E.: Marketing im Bankbetrieb. Frankfurt a.M. 1968

Deppe, Hans-Dieter: Bankbetriebliches Wachstum. Stuttgart 1969

Eidgenössische Expertenkommission zur Bearbeitung der Grundlagen und Methoden einer langfristigen Finanzplanung im Bunde: Schätzung der Einnahmen und Ausgaben des Bundes 1966 - 1974. Bern 1966

Ehlen, Karl J.: Die Filialgrossbanken. Beiträge zur Erforschung der wirtschaftlichen Entwicklung, hrsg. von E. Kamp, Heft 6, Stuttgart 1960

Enders, Rudolf C.: Zentralisation und Dezentralisation als Organisationsprinzipien in der deutschen Sparkassenorganisation. Dissertation, Universität Freiburg i.Br. 1955

Esenwein-Rothe, Ingeborg: Die Struktur des Bankwesens als Gegenstand wirtschaftsstatistischer Analyse. Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Band 9, Berlin 1959

Fischer, Georges: Berechnung und Vorausschätzung regionaler Volkseinkommenszahlen in der Schweiz 1950 - 1980. Struktur- und regionalwirtschaftliche Studien, hrsg. vom Schweizerischen Institut für Aussenwirtschafts- und Marktforschung an der Hochschule St. Gallen, Band 3, St. Gallen 1969

Fischer Otfried: Bankbilanz-Analyse. Meisenheim am Glan 1956

Frerich, Johannes: Ursachen und Wirkungen der regionalen Differenzierung der privaten Spartätigkeit in Industrieländern. Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Band 45, Berlin - München 1969

Gerster, Ivo: Das freiwillige individuelle Sparen in der Schweiz und seine neuere Entwicklung. Dissertation, Universität Freiburg in der Schweiz 1959.

Giese, Robert: Die Bankkalkulation in der Praxis. Schriftenreihe für Kreditwirtschaft und Finanzierung, hrsg. von Karl Fr. Hagenmüller, Band 5, Wiesbaden 1962

Gläsel, Peter: Die Gewinn- und Verlustrechnung der Sparkassen. Frankfurt a.M. 1951

Göbbels, Math.: Der Filialbetrieb der deutschen Kreditbanken. Bank- und finanzwirtschaftliche Abhandlungen, hrsg. von W. Prion, Heft 2, Berlin 1923

Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 2. Band: Der Absatz, 10. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1967

Hagenmüller, Karl Fr.: Bankbetrieb und Bankpolitik. Die Wirtschaftswissenschaften, hrsg. von E. Gutenberg, Wiesbaden 1959

Derselbe: Der Bankbetrieb. Band III: Rechnungswesen - Bankpolitik, Wiesbaden 1964

Hahn, Ernst: Die Budgetrechnung im Kreditbankwesen. Würzburg - Aumühle 1940

Hartmann, Alfred: Der Konkurrenzkampf zwischen den schweizerischen Grossbanken und Kantonalbanken. Dissertation, Universität Zürich 1947

Hartmann, Bernhard: Bankbetriebsanalyse. Freiburg i.Br. 1962

Hauck, Hans-Werner: Organisationsprobleme im Bankbetrieb. Dissertation, Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Nürnberg 1956

Heinen, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung. Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, hrsg. von E. Heinen, Band 1, Wiesbaden 1966

Heiser, Herman C.: Budgetierung - Grundsätze und Praxis der betriebswirtschaftlichen Planung. Berlin 1964 (deutsche Uebersetzung von Sommer, Werner und Holzer Hans E. der Originalausgabe von: Budgeting - Principles and Practice, New York)

Hertlein, A.: Die Statistik im Dienste der Bankorganisation. 2., umgearbeitete Aufl., München 1956

Hess, Mario W.: Strukturwandlungen im schweizerischen Bankwesen von der Schaffung des Bankengesetzes (1935) bis 1958. Winterthur 1963

Hill, Wilhelm: Unternehmungsplanung. Stuttgart 1966

Horn, Joachim J.: Zukunftsgestaltung durch Unternehmensplanung. München 1967

Iseli, Edgar: Möglichkeiten des Marketing als Grundlage der Unternehmungsführung im Bankwesen. Dissertation, Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 1968

Jordan, Claus: Abgrenzung und Anwendung des Umsatzbegriffes im Bankbetrieb. Dissertation, Universität Frankfurt a.M. 1958

Jordan, Peter: Die Gewinn- und Verlustrechnung der Banken. Dissertation, Universität Köln 1960

Kaderli, Rudolph: Das schweizerische Bankgeschäft. Thun 1954

Kalveram, Wilhelm und Günther, Hans: Bankbetriebslehre. 3., völlig neu bearbeitete Aufl., Wiesbaden 1961

Kaminsky, Stefan: Die Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute. 2., verbesserte Aufl., Meisenheim am Glan 1955

Karow, Uwe J.: Das Banksparen in der Schweiz und in der Bundesrepublik Deutschland seit 1954. Dissertation, Universität Bern 1966

Kennedy, Walter: Bank Management. 2. Aufl., Boston (Mass.) 1959

Kirsch, Werner: Gewinn und Rentabilität. Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, hrsg. von E. Heinen, Band 5, Wiesbaden 1968

Kluge, Walter: Betriebliche Probleme des Filialbanksystems. Dissertation, Universität Köln 1934

Knothe, Robert: Der neue Bankkunde - Eine Untersuchung über das Bemühen der Kreditbanken in der Bundesrepublik Deutschland und in England um den "Kleinen Mann". Dissertation, Universität Mainz 1964

Krasensky, H.: Bank- und Sparkassenbetrieb. Essen 1953

Krattiger, Jean-Rodolphe: Organisation und Bedeutung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs in der Schweiz. Dissertation, Universität Bern 1956

Krümmel, Hans-Jacob: Bankzinsen. Köln - Berlin - Bonn - München 1964

Kunz, Robert: Die Gewinn- und Verlustrechnung der schweizerischen Banken in den Jahren von 1914 bis 1944. Dissertation, Universität Bern 1952

Kurz, Hermann und Bachmann, G.: Die schweizerischen Grossbanken, ihre Geschäftstätigkeit und wirtschaftliche Bedeutung. Zürich 1928

Lauth, Rosemarie: Der Wandel der Auffassungen über die geschäftspolitischen Prinzipien von Rentabilität und Sicherheiten bei den deutschen Aktiengrossbanken. Dissertation, Universität Freiburg in der Schweiz 1964

Linsi, Walter: Die Zweigniederlassung im schweizerischen Obligationenrecht. Dissertation, Universität Basel 1955

Oehen, Robert: Die Vor- und Nachteile der Bankenkonzentration. Basel 1923

Peddinghaus, Carl U.: Das Sparverhalten in der Bundesrepublik Deutschland 1960/61 im Lichte neuerer Verhaltenshypothesen. Dissertation, Universität Basel 1964

Pfannenschmidt, Rudolf: Die Konzentrationen und Expansionen im deutschen Bankwesen während und nach der Inflation. Bielefeld 1928

Plucer-Sarna, N.: Die Konzentration im schweizerischen Bankwesen. Zürich 1911

Projector, Dorothy S. und Weiss, Gertrude S.: Survey of Financial Characteristics of Consumers 1966. Washington 1966

Reutlinger, R.: Die Kostenrechnung im Bankgewerbe. Bern 1947

Riesser: Die deutschen Grossbanken und ihre Konzentration im Zusammenhang mit der Entwicklung der Gesamtwirtschaft in Deutschland. 4., verbesserte und vermehrte Aufl., Jena 1912

Robinson, Roland J.: The Management of Bank Funds. 2. Aufl., New York - San Francisco - Toronto - London 1962

Rosen, Josef: Zahlungsumsatz und Sozialprodukt 1946 - 1966. Basel 1967

Rüschenpöhler, Hans: Der Standort industrieller Unternehmungen als betriebswirtschaftliches Problem. Abhandlungen aus dem Industrieseminar zu Köln, hrsg. von Theodor Beste, Heft 6, Berlin 1958

Sayers, R.S.: Modern Banking 3. Aufl., Oxford 1951

Schmidt, Eberhard: Brevier der Unternehmungsplanung. Praktische Betriebswirtschaft, Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, Nr. 4, Bern 1966

Schneider, Ernst: Die schweizerischen Grossbanken im zweiten Weltkrieg 1939 - 1945. Dissertation, Universität Zürich 1951

Schwald, Ernst A.: Rechnungsführung der Filialunternehmung. Dissertation, Universität Zürich 1959

Siepmann, Jürgen D.: Die Standortfrage bei Kreditinstituten. Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Band 40, Berlin 1968

Specker, Max: Die Konzentrationsbewegung im schweizerischen Bankgewerbe in den Jahren 1918 bis 1938. Dissertation, Universität Bern 1945

Somary, Felix: Bankpolitik. 2., neugearbeitete Aufl., Tübingen 1930

Sperk, Ludwig und Wilsdorf, Manfred: Die Liquiditätsverhältnisse der deutschen Sparkassen. Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Band 2, Berlin 1956

Spofford, Gavin: Guideposts for Banking Expansion. New Brunswick, New Jersey 1961

Stöhr, Franz: Die Erfolgsrechnungen der Sparkassen für den Gesamtbetrieb. Sparkassenhefte, hrsg. vom Deutschen Sparkassen- und Giroverband, Nr. 13, Stuttgart 1957

Strauss, Willi: Die Konzentrationsbewegung im deutschen Bankgewerbe. Berlin und Leipzig 1928

Stucken, Rudolf: Die Konzentrationsbewegung im deutschen Bankgewerbe und deren Gegenkräfte und die Tendenzen zur Dekonzentration und Spezialisierung. Berlin 1933

Trechsel, Fritz: Investitionsplanung und Investitionsrechnung. Schriftenreihe "Planung und Kontrolle in der Unternehmung", hrsg. vom Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, Nr. 1, Bern 1966

Tucker, Spencer A.: Break-even-Analyse - Die praktische Methode der Gewinnplanung. München 1966 (deutsche Uebersetzung und Bearbeitung von Deyhle, Albrecht der Originalausgabe von: The break-even system - A tool for profit planning)

Ulrich, Hans und Staerkle, Robert: Personalplanung. Köln und Opladen 1965

Weber, Adolf: Depositenbanken und Spekulationsbanken. 4., völlig neu bearbeitete Aufl., München und Leipzig 1938

Weber, Alfred: Ueber den Standort der Industrien. I. Teil: Reine Theorie des Standorts, Tübingen 1909

Weiss, Ulrich: Marktforschung der Kreditinstitute. Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Band 30, Berlin 1966

Worret, Franz: Bankpolitik als Machtfrage. Die Unternehmung im Markt, hrsg. von G. Bergler, J. Fettel u.a., Band 2, Berlin 1955

Wyk van, Wolfgang: Die Gelddisposition der Kreditbanken. Dissertation, Universität Köln 1960

Zimmerer, Carl: Bankkostenrechnung. Veröffentlichungen des Bank- und Börsenseminars der Universität Köln, hrsg. von Fr. Höfermann und H. Rittershausen, Band II, Frankfurt a.M. 1956

Zwick, Alfons: Die organisatorische Anpassung als Aufgabe der Betriebsführung - gezeigt am Beispiel der Entwicklung der Bankbetriebsorganisation. Dissertation, Universität München 1959

II. Beiträge in Sammelwerken und Festschriften

Adler, Erving H., Lübkes, Ilse: Vereinigte Staaten von Amerika - Struktur des Bankapparates. In: Enzyklopädisches Lexikon für das Geld-, Bank- und Börsenwesen, 3. Aufl., redigiert und ergänzt von Erich Achterberg und Karl Linz, hrsg. von B. Benning, W. Bing u.a., Band II, Frankfurt a.M. 1967/68, S. 1686-1723

Albisetti, Emilio: Die Banken. In: Strukturwandlungen der schweizerischen Wirtschaft und Gesellschaft, Festschrift für F. Marbach zum 70. Geburtstag, hrsg. von R.F. Behrendt, W. Müller u.a., Bern 1962, S. 191-207

Albisetti, Emilio, Bodmer, Daniel und Rutschi, Ernst: Handbuch des Bank-, Geld- und Börsenwesens der Schweiz. Thun 1964

Deppe, Hans-Dieter: Die Ausdehnung des Zweigstellennetzes von Kreditinstituten als bankbetriebliches Führungsproblem. In: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Wilhelm Hasenack, hrsg. von Hans-Joachim Engeleiter, Herne - Berlin 1966, S. 395-432

Faust: Der Ausbau des Zweigstellennetzes der Sparkassen nach den Anforderungen des Kundendienstes und der Wirtschaftlichkeit des Betriebes. In: Vorträge für Sparkassenprüfer, Kiel 1959, S. 324-330

Hagenmüller, Karl Fr.: Die Bestimmungsfaktoren preispolitischer Autonomie bei Kreditinstituten. In: Geld, Kapital und Kredit, Festschrift zum 70. Geburtstag von Heinrich Rittershausen, hrsg. von Hans E. Büschgen, Stuttgart 1968, S. 158-170

Hill, Wilhelm: Offene Fragen der Budgetierung. In: Zukunftsaufgaben in Wirtschaft und Gesellschaft, St. Galler Wirtschaftswissenschaftliche Forschungen, Band 19, Zürich und St. Gallen 1963, S. 29-50

Derselbe: Budgetierung als Hilfsmittel der Unternehmungsplanung. In: Operations Research-Verfahren II, hrsg. von Rudolf Henn, Meisenheim am Glan 1965, S. 233-259

Keller, Theo: Probleme der schweizerischen Bankpolitik. In: Schweizerische Wirtschaftsfragen, Festgabe für Fritz Mangold, Basel 1941, S. 121-137

Kellerer, Hans: Korrelationsanalyse. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, hrsg. von E.v. Beckerath, H. Bente u.a., 6. Band, Stuttgart - Tübingen - Göttingen 1959, S. 198-205

Liebmann, Hans-Peter: Ziel und Aufbau des Forschungsprojektes "Die Optimierung der Standortwahl in Filialunternehmungen", die Analyse der relevanten Literatur und die Abbildung der Planungssituation in einem monoselektiven Standortmodell. In: Unternehmensforschung im Handel, Schriftenreihe des Gottlieb Duttweiler-Instituts, Nr. 41, Rüschlikon-Zürich 1969, S. 125-193

Derselbe: Das empirische Erscheinungsbild von Standortentscheidungen in Lebensmittelfilialunternehmungen. In: Ebenda, S. 224-250

Löffelholz, Josef: Filialgeschäft der Kreditinstitute. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von H. Seischab und K. Schwantag, 3., völlig neu bearbeitete Aufl., Band I, Stuttgart 1956, Sp. 1784-1791

Nagel, W.: Rentabilitätsuntersuchungen bei Zweigstellen. In: Vorträge für Sparkassenprüfer, Münster/Westf. 1955, S.113-132

Marbach, F.: Betrachtungen zur Bankenkonzentration in der Schweiz. In: 50 Jahre Revisionsverband bernischer Banken und Sparkassen, Bern 1962, S. 19-46

Motter, David C. und Carson, Deane: Bank Entry and the Public Interest - A Case Study. In: Studies in Banking Competition and the Banking Structure, Washington 1966, S. 187-230

Motter, David C.: Bank Formation and the Public Interest. In: Ebenda, S. 233-284

Mülhaupt, Ludwig und Wielens, Hans: Zum Streit um die Ausgliederung des Effektengeschäfts aus dem Aufgabenbereich der Universalbank. In: Geld, Kapital und Kredit, Festschrift zum 70. Geburtstag von Heinrich Rittershausen, hrsg. von Hans E. Büschgen, Stuttgart 1968, S. 214-245

Peltzman, Sam: Bank Entry Regulation - Its Impact and Purpose. In: Studies in Banking Competition and The Banking Structure, Washington 1966, S. 285-299

Reiter, Werner: Kosten- und Erfolgsrechnung im Bankbetrieb. In: Enzyklopädisches Lexikon für das Geld-, Bank- und Börsenwesen, S. 1038-1059

Rittershausen, Heinrich: Konzentration bei den Banken. In: Die Konzentration in der Wirtschaft, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Neue Folge Band 20/I-III, hrsg. von H. Arndt, I. Band: Stand der Konzentration, Berlin 1960, S. 389-406

Derselbe: Strukturwandlungen im Bankwesen. In: Wandlungen der Wirtschaftsstruktur in der Bundesrepublik Deutschland, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge Band 26, Berlin 1962, S. 525-554

Shull, Bernard und Horvitz, Paul M.: Branch Banking and the Structure of Competition. In: Studies in Banking Competition and The Banking Structure, Washington 1966, S. 99-139

Dieselben: The Impact of Branch Banking on Bank Performance. In: Ebenda, S. 141-186

III. Beiträge in Zeitschriften, Zeitungen, Broschüren

Alexanderson, K.W.: Bank Branch Location Feasibility Analysis. In: Burroughs Clearing House, Februar 1969, S. 26-27, 65 ff.

August Jr., Wendell: An Informative Case History in Branch Location. In: Banking, Dezember 1955, S. 48, S. 142-143

Baumann, Wolfgang: Expansionsprobleme amerikanischer Banken. In: Sparkasse, 76. Jg. (1959), S. 159-161 und 78. Jg. (1961), S. 279-280

Bloch, Willy: Leistungsquantifizierung und sachgerechte Entlöhnung nicht messbarer Dienstleistungen. In: Industrielle Organisation, 38. Jg. (1969), S. 467-471

Bösel, Friedrich: Die Bankstellenentwicklung von 1958 bis 1964. In: Bank-Betrieb, 5. Jg. (1965), S. 114-118

Bommersheim, Willi: Technik und Erkenntnisse bei der Untersuchung der Betriebsorganisation von Volksbanken. In: Der Volksbank-Betrieb, Jg. 1960, S. 23-24, 31 ff.

Bratter, Herbert und Clements, Forrest: What Market Research Can Do for Banks. In: Banking, Oktober 1958, S. 60-61, 122, und Dezember 1958, S. 52-53

Buchholz, Rolf: Guter Ruf bringt gute Leute. In: Der Volkswirt, 23. Jg. (1969), Nr. 4, S. 33

Büker, Wilhelm: Nebenzweigstellenkalkulation. In: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen (BBl), 8. Jg. (1959), S. 77-80

Büschgen, Hans E.: Der freie Wettbewerb begünstigt die Entwicklung zum Universalinstitut. Handelsblatt, Nr. 206 vom 27.10.1969, S. 5-6

Butler, Leslie R.: Customer Behavior. In: Burroughs Clearing House, Oktober 1969, S. 30-31, 80

Carey, Gerard V.: Management by Direction - Formalized Profit Planning. In: Bankers Monthly Magazine, November 1968, S. 24-28

Cohen, Kalman J.: Risk Analysis and Branch Bank Location Decisions. In: Bankers Monthly, Februar 1966, S. 53-56

Comprix, Hans: Zur Standortfrage der Bankbetriebe. In: Bankwissenschaft, 7. Jg. (1930/31), S. 617-628

Cowan, Donald R.: Market Research for Bank Services. In: Banking, Februar 1952, S. 45, 142, und März 1952, S. 61, 113

Dango, Karl-August: Zur Errichtung neuer Bankgeschäftsstellen. In: Bank-Betrieb, 6. Jg. (1966), S. 325-331

Deppe, Hans-Dieter: Zur Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung von Kreditinstituten. In: Weltwirtschaftliches Archiv, Band 86 (1961 I), S. 303-351

Derselbe: Ueber Ziele und Problemstellungen theoretisch-deduktiver Analysen einzelner Kreditinstitute. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), Neue Folge 18. Jg. (1966), S. 616-648

Derselbe: Die Planung im Bankbetrieb mit wissenschaftlichen Methoden. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfK), 22. Jg. (1969), S. 92-95

Davidson, Fredrick: Locating Bank Branches with Management Science Help. In: The Bankers Magazine, Sommer 1969, S. 84-89

Dieter, H.J.: Beschäftigungsprognose und Investitionsplanung. In: BBl, 13. Jg. (1964), S. 45-50

Dülfer, Eberhard: Zur Frage der Betriebsgrösse bei Volksbanken. In: Blätter für Genossenschaftswesen, 103. Jg. (1957), S. 165-166, 199-200

Ellis, Charles C.: Planning For Bank Profits. In: Bankers Monthly Magazine, August 1967, S. 17-19, 45-46

Derselbe: Establishing An Effective Profit Planning System. In: Bankers Monthly Magazine, September 1967, S. 36-42

Derselbe: Profit Planning For Banks. In: Bankers Monthly Magazine, Oktober 1967, S. 22-24 und November 1967, S. 30-32, 55

Endres, Werner: Banken- mehr Zwang zum Planen. In: Der Volkswirt, 23. Jg. (1969), Nr. 48, S. 32-33

Fischer, Otfried: Die Erfolgsstruktur der Aktienbanken. In: ZfK, 11. Jg. (1958), S. 94-98, 161-163

Green, Howard L.: Investment norms in chain store expansion. In: Harvard Business Review, Juli/August 1968, S.143-147

Hagenmüller, Karl Fr.: Die Aufwands- und Ertragsgestaltung der gewerblichen Kreditgenossenschaften. In: Blätter für Genossenschaftswesen, 103. Jg. (1957), S. 576-578

Derselbe: Kreditkosten und Bankkonditionen in Europa. In: ZfK, 12. Jg. (1959), S. 30-32

Hahn, Oswald: Die Verteilung der Bankniederlassungen auf die verschiedenen Ortsgrössenklassen. In: Blätter für Genossenschaftswesen, 105. Jg. (1959), S. 137-140, 158-160

Derselbe: Das absatzpolitische Instrumentarium der Depositenbank. In: Oesterreichisches Bank-Archiv, 14. Jg. (1966), S. 326-344

Häussler, Monika: Das Image der Banken. In: Oesterreichisches Bank-Archiv, 14. Jg. (1966), S. 384-395

Harvard Business School: Metropolitan Bank - Case Study. Boston 1960

Heming, Edwin G.: What Five Banks Discovered Through Market Research - And What They Did About It. In: Banking, Juli 1959, S. 71-73

Herstatt, Iwan D.: Chancen und Grenzen der Zweigstellenexpansion. Handelsblatt, Nr. 203 vom 21.10.1968, S. 22

Hertz, David B.: Risk Analysis in Capital Investment. In: Harvard Business Review, Januar/Februar 1964, S.95-106

Hill, Wilhelm: Beitrag zu einer modernen Konzeption der Unternehmungsleitung. In: Die Unternehmung, 22. Jg. (1968), S. 225-239

Hoffmann, Josef: Aktive Zweigstellenpolitik der Kreditinstitute. In: Sparkasse, 76. Jg. (1959), S. 267-270

Derselbe: Die Zweigstellenpolitik der Kreditinstitute an Hand von Zahlen und Daten. In: Sparkasse, 77. Jg. (1960), S. 111-114

Institut Battelle: Proposition de recherche - Savings 80. Genève 1969

Institut pour l'Etude des Méthodes de Direction de l'Entreprise (IMEDE): Svenska Handelsbanken - Case Study. Lausanne 1964 und 1968

Jacob, Albert: Betriebsorganisatorische Probleme bei der Errichtung und Führung von Zweigstellen. In: Der Volksbank-Betrieb, Jg. 1960, S. 25-27

Kaul, Fritz: Das Depositenkassennetz der Berliner Grossbanken. In: Die Bank, 19. Jg. (1926), S. 654-657

Derselbe: Standorte der Berliner Grossbanken im Deutschen Reich. In: Die Bank, 20. Jg. (1927), S. 213-219

Derselbe: Standorte der deutschen Banken. In: Die Bank. 20. Jg. (1927), S. 409-414

Derselbe: Das Berliner Depositenkassennetz nach der Bankenkonzentration. In: Bankwissenschaft, 7. Jg. (1930/31), S. 22-27

Kilgus, Ernst: Planung und Organisation im modernen Bankbetrieb. Referat der Informations- und Arbeitstagung über "Quantitative Methoden im Bankwesen" an der Hochschule St. Gallen 1969

Derselbe: Marketing im Bankbetrieb. Finanz-Revue, Nr. 39 vom 26.9.1969, S. 369

Klinge, Karl-August: Kostenrechnung, Betriebsanalyse und Geschäftsplanung amerikanischer Banken. In: Bank-Betrieb, 6. Jg. (1966), S. 62-65

Könneker, Wilhelm: Neue Entwicklungen des Wettbewerbs in der Kreditwirtschaft. In: Der Volkswirt, 13. Jg.(1959), S. 1583-1584

Kramer, Robert L.: Can Banks Use Management Science in Marketing. In: The Bankers Magazine, Winter 1968, S. 71-74

Krasensky, Hans: Universalbank - Spezialbank. In: Oesterreichisches Bank-Archiv, 17. Jg.(1969), S. 258-270

Kruk, Max: Banken im Bikini. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 115 vom 20.5.1969, S. 13

Lansburgh, Alfred: Filial-Grossbanken oder Regional-Banken? In: Die Bank, 26. Jg. (1933), S. 1644-1651

Littlefield, James E.: On the Art of Locating New Banks. In: The Bankers Magazine, Herbst 1968, S. 94-102

Maier, Manfred: Marktanteil und Gewinn als "Privilegien"-Kriterium? In: ZfK, 20. Jg. (1967), S. 99-101

Meier, Kurt: Verschiedene Aspekte der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung. Neue Zürcher Zeitung, Nr. 325 vom 1.7.1968, S. 35-36

Miller Jr., Walter R.: Planning And Marketing - A Winning Combination. In: Bankers Monthly Magazine, Januar 1968, S. 28-31

Mülhaupt: Ludwig: Ansatzpunkte für eine Theorie der Kreditbank. In: Jahrbücher für Sozialwissenschaft, Band 12 (1961), S. 132-143

Derselbe: Umsatz-, Kosten- und Gewinnplanung einer Kreditbank. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung (ZfhF), Neue Folge 8. Jg. (1956), S. 7-74

Mülhaupt, Ludwig und Deppe, Hans-Dieter: Gedanken zu Problemen der Liquiditätsplanung von Kreditinstituten. In: Sparkasse, 80. Jg. (1963), S. 83-88

Muthesius, Volkmar: Gründerzeit - wie lange? In: ZfK, 12. Jg. (1959), S. 731-733

Nauer, Ernst: Praxis der Industriestandortplanung. In: Die Unternehmung, 22. Jg. (1968), S. 161-175

Nehberg, K.: Planung von Sparkassenbauten. In: BBl, 2. Jg. (1953), S. 1 - 8

O.V.: The importance of bank deposits and the methods aiming at promoting the use of such deposits. Thema der Fourth Conference of Commercial Bank Economists, Amsterdam - Le Zoute 1953

O.V.: Factors in Placing a Branch Bank. In: Banking, Juli 1956, S. 34-36, 118-119

O.V.: Dressed Up and Ready to Go, Almost. In: Banking, Februar 1958, S. 65-66

O.V.: A Bank's Own Research Resources. In: Banking, Juli 1958, S. 65-67

O.V.: Die Entwicklung des Zweigstellennetzes der Kreditinstitute nach Wegfall der Bedürfnisprüfung. In: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 11. Jg. (1959), Oktober, S. 59

O.V.: Filialschwemme im Kreditgewerbe? In: Sparkasse, 76. Jg. (1959), S. 292-293

O.V.: Die Entwicklung des Bankstellennetzes in der Zeit von Ende 1957 bis Ende 1960. In: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 13. Jg. (1961), Februar, S. 13-14

O.V.: Bankiers-Filialen. In: ZfK, 17. Jg. (1964), S. 862

O.V.: "Nachholbedarf" an Mikro-Bankstellen. In: ZfK, 18. Jg. (1965), S. 91

O.V.: Bemerkungen zur Zweigstellen-Expansion. In: ZfK, 19. Jg. (1966), S. 493-494

O.V.: Volksbanken-Strategie. In: ZfK, 21. Jg. (1968), S. 146

O.V.: Consumer Expenditures and Saving. In: Federal Reserve Bulletin, hrsg. vom Board of Governors of the Federal Reserve System, 54. Jg. (1968), S. 245-253

O.V.: Locating Bank Offices Through Research, Evaluation. In: Bankers Monthly Magazine, Oktober 1968, S. 28-30, 32 ff.

O.V.: Die soziale Struktur des Sparens. In: Der Volkswirt, 23. Jg. (1969), Nr. 15, S. 33-36

O.V.: Die Entwicklung der Bankstellen im Jahre 1968. In: ZfK, 22. Jg. (1969), S. 1046-1047

O.V.: Pressekonferenz der Deutschen Bank AG, Frankfurt. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 274 vom 26.11.1969, S. 18

Penzkofer, Peter: Kreditinstitute - im Sog des Marketing. In: Der Volkswirt, 23. Jg. (1969), Nr. 35, S. 31-34

Reed, Edward W.: What's Happening to Profits in Small Banks. In: The Bankers Magazine, Frühjahr 1967, S. 89-96

Richebächer, Kurt: Auch Geld muss verkauft werden. Handelsblatt, Nr. 206 vom 27.10.1969, S. 7-8

Rosen, Josef: Das Volkseinkommen 1967 (1968) nach Kantonen. In: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 508 (220) vom 19.8.1968 (11.4.1969), S. 5 (27)

Rummel, Hans: Das Rentabilitäts-Problem bei den Banken. In: Die Bank, 27. Jg. (1934), S. 1079-1083, 1116-1121

Derselbe: Die Möglichkeiten einer genauen Selbstkostenberechnung im Bankgewerbe und ihre Auswirkungen auf die Rentabilität. In: ZfhF, 28. Jg. (1934), S. 281-309

Schex, Josef: Zum Begriff "Universalbank". In: Sparkasse, 82. Jg. (1965), S. 253-256

Schwabe, A.: Der Standort der deutschen Banken. In: ZfhF, 23. Jg. (1929), S. 44-48 (Auszüge aus einer Diplomarbeit)

Schweizer, Samuel: Die Bedeutung der Bilanzsumme bei den Grossbanken. In: Wirtschaft und Recht, 19. Jg. (1967), S. 183-189

Schweizerische Bankgesellschaft: Sparkapitalbildung in der Schweiz. Zürich 1966

Dieselbe: Zinsniveau und Zinsstruktur. Zürich 1968

Siepmann, Jürgen D.: Die Marktforschung als Hilfsmittel der Zweigstellenpolitik. In: Blätter für Genossenschaftswesen, 115. Jg.(1969), S. 366-379

Spohr, Gotthard: Das Prinzip der Gewinnmaximierung in seiner Bedeutung für die Kreditinstitute. In: Oesterreichisches Bank-Archiv, 7. Jg.(1959), S. 337-345

Sprengel, Hans-Eberhard: Keine Bedürfnisprüfung mehr bei der Neugründung von Kreditinstituten und der Errichtung von Zweigstellen. In: Sparkasse, 76. Jg. (1959), S. 123-128

Derselbe: Selbstordnungsmassnahmen des Kreditgewerbes auf dem Gebiete der Zweigstellenerrichtung. In: Sparkasse, 77. Jg. (1960), S. 279-281

Stahel, Peter: Finding the Best Bank Site. In: Banking, März 1969, S. 54, 92 ff.

Stüssi, Herbert E.: Marktgerechte Bankenwerbung. Neue Zürcher Zeitung, Nr. 522 vom 26.8.1969, S. 27-28

Süchting, Joachim: Die Budgetrechnung - ein modernes Führungsinstrument der Bankleitung. In: Bank-Betrieb, 7. Jg. (1967), S. 41-46

Svenska Handelsbanken: Prospects and Planning. In: Index (Svenska Handelsbanken's Economic Review), Nr. 2, 1967

The American Bankers Association: A Guide To Selecting Bank Locations. New York 1968

Dieselbe: Supplement to 'A Guide To Selecting Bank Locations'. New York 1968

Tietze, Werner: Marketing im Kreditgewerbe. In: Oesterreichisches Bank-Archiv, 17. Jg. (1969), S. 81-102

Weart, Spencer A.: Increasing Deposits Through Statistical Market Research. In: Banking, Dezember 1958, S. 49, 122-123

Derselbe: A Method of Finding an Area's Deposit Potential. In: Banking, März 1967, S. 47, 126

Weiss, Ulrich: Marktforschung, Absatzpolitik und längerfristige Planung bei Kreditinstituten. In: Bank-Betrieb, 7. Jg. (1967), S. 334-339

Wheeler, Willard C.: How a Bank Can Nail Down Its Market. In: Banking, Juli 1950, S. 33-35

Wood, Albert J.: A New Dimension in Marketing Research for Banks. In: Banking, April 1959, S. 54, 56 ff.

Wronsky, Dieter: Landesplanung als Grundlage für die Wahl von Industrie-Standorten. In: Die Unternehmung, 22. Jg. (1968), S. 176-200

IV. Sonstige Quellen

Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1945ff., hrsg. von der Schweizerischen Nationalbank, Zürich 1945ff.

Die Schweiz in Zahlen 1966ff., hrsg. von der Schweizerischen Bankgesellschaft, Zürich 1966ff.

Die Volkswirtschaft 1959ff., hrsg. vom Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement, Bern 1959ff.

Eidg. Wehrsteuer - 13. Periode (Steuerjahre 1965/66) - Natürliche Personen - Kantonsergebnisse - Gemeindeergebnisse, hrsg. von der Eidg. Steuerverwaltung, Bern 1969 (unveröffentlicht)

Eidg. Wehrsteuer - 13. Periode (Steuerjahre 1965/66) - Kopfquoten, zusammengestellt von der Eidg. Steuerverwaltung, Bern 1969 (unveröffentlicht)

Geschäftsberichte verschiedener Banken

Monatsberichte der Deutschen Bundesbank 1958ff., hrsg. von der Deutschen Bundesbank, Frankfurt a.M. 1958ff.

Monatsbericht der Schweizerischen Nationalbank, 44. Jg. (1969), Nr. 12, Tab. 19

Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1969, hrsg. vom Eidgenössischen Statistischen Amt, Bern 1969

LEBENSLAUF

Wolf-Dieter Walter Schlechthaupt

wohnhaft	in Lörrach/Deutschland Wallbrunnstrasse 87
geboren	am 20. Februar 1943 in Lörrach/Deutschland
Eltern	Kurt Schlechthaupt, Zollinspektor, gefallen 1945
	Gretel Leng, verw. Schlechthaupt, geb. Waldecker
Schulen	Volksschule (1949/53), Hans-Thoma-Gymnasium (1953/59), Wirtschaftsgymnasium (1959/62), alle in Lörrach
Abschluss des Schulbesuches	Abitur, April 1962
Banklehre	Volksbank Lörrach eGmbH, Lörrach (1962/64)
Abschluss der Banklehre	Kaufmannsgehilfenprüfung als Bankkaufmann, April 1964
Studium der Wirtschaftswissenschaften	Universität Freiburg i.Br. (1964/65) Professoren M. Lohmann, J.H.Müller, E. Streissler
	Universität (Wirtschaftshochschule) Mannheim (1965/68) Professoren K. Barth, K. Borchardt, D. Farny, F. Philipp, H.G. Schachtschabel, E. Witte, K. v.Wysocki, G. Zeitel
Praktikum	Schweizerische Volksbank Basel (Sept./Okt. 1964; März/April 1965)
Sprachliche Fortbildung	Bournemouth/England (Aug./Sept.1965)
Fachprüfung	Diplomprüfung als Diplom-Kaufmann, April 1968
Fortsetzung des Studiums der Staatswissenschaften	Universität Basel (1968/70) Professoren G. Bombach, R. Erbe, W. Hill, J. Stohler
Praktikum	in Schweizer Grossbank zu Basel
Abschluss des Studiums	Prüfung für die Promotion zum Doktor der Staatswissenschaften, 21. November 1970 Professoren R. Erbe, H. Guth, W.Hill
Berufliche Tätigkeit zur Zeit der Drucklegung der Dissertation	in der Betriebswirtschaftlichen Abteilung einer Schweizer Grossbank zu Basel